



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Auditoría de gestión en el departamento de recursos humanos de la empresa  
Constructora Andrade Gutiérrez S.A. año 2010**

Trabajo de fin de titulación

**Autor:** Albán Torres Milton Alfredo

**Directora:** Villafuerte Escudero Dayanara Isabel Eco.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2012**



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

## Certificación

Economista.

Dayanara Isabel Villafuerte Escudero

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: **“Auditoría de gestión en el departamento de recursos humanos de la empresa Constructora Andrade Gutiérrez S.A. año 2010”** realizado por el profesional en formación Albán Torres Milton Alfredo; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre de 2012

f) .....



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### Cesión de derechos

“ Yo Albán Torres Milton Alfredo declaro ser autor 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.....

Autor: Albán Torres Milton Alfredo

Cédula 1710964154



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

## **Dedicatoria**

Con especial cariño, dedico este trabajo a:

Mi familia, en especial a mis padres, mis hijos y mis hermanos, a mi padre que con su don de gente ha formado en mí un ejemplo a seguir, a mi madre por su sabiduría, el apoyo incondicional y sobre todo por sus consejos tan oportunos en el desarrollo de mi vida, a mis hijos por el tiempo que no he podido estar junto a ellos y al mismo tiempo por el impulso que me dan gracias al amor que les profeso, finalmente a mis compañeros de trabajo por la formación y apoyo constante.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

## **Agradecimiento**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al Ing. Mauricio Ricupero Gerente General y el equipo de trabajo de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A de la ciudad de Quito, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Econ. Dayanara Villafuerte Escudero, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de nuestro trabajo.

Milton Alfredo Albán Torres.



## Índice del contenido

CERTIFICA: .....	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DEL CONTENIDO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
CAPITULO I .....	1
1. Antecedentes generales. ....	2
1.1. Principales proyectos ejecutados en el Ecuador.....	4
1.2. Organigrama estructural y funcional.....	5
1.3. Planificación estratégica.....	14
1.3.1. Visión.....	14
1.3.2. Principios de la Cultura AG.....	15
1.3.3. Comportamientos de la Cultura AG. ....	17
1.4. Productos .....	18
1.4.1. Ingeniería.....	19
1.4.2. Concesiones.....	19
1.4.3. Telecomunicaciones. ....	19
1.5. Definición del problema. ....	20
CAPITULO II .....	22
INVESTIGACIÓN .....	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.1.1. Control de gestión.....	24
2.1.2. Elementos de gestión .....	25
2.1.3. Planeación estratégica.....	26
2.2. Auditoría de gestión base conceptual .....	28



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

2.2.1. Definición.....	28
2.2.2. Propósitos.....	28
2.2.3. Objetivos.....	29
2.2.4. Alcance.....	30
2.2.5. Enfoque .....	30
2.2.6. Riesgos de la auditoría de gestión .....	31
2.3. Proceso de la auditoría de gestión.....	32
2.3.1 Fase 1. Conocimiento preliminar.....	32
2.3.2. Fase 2. Planificación.....	35
2.3.3 Fase 3. Ejecución .....	36
2.3.4. Fase 4 Comunicación de resultados .....	38
2.3.5 Fase 5. Seguimiento .....	41
2.4. Indicadores para la auditoría de gestión .....	42
2.4.1. Definición.....	42
2.4.2. Objetivos.....	43
2.4.3. Características.....	44
2.4.4. Parámetros de los indicadores de gestión .....	45
2.4.5. Clasificación de los indicadores de gestión .....	46
2.5. Herramientas para la auditoría de gestión .....	47
2.5.1. Técnicas de auditoría.....	47
2.5.2. Marcas de auditoría .....	50
2.5.3. Papeles de trabajo.....	51
CAPÍTULO III .....	53
3.1. Planificación.....	58
3.1.1. Orden de trabajo.....	58
3.1.2. Notificación del trabajo.....	60
3.1.3. Informe visita previa.....	61
3.1.4. Memorándum de planificación .....	65
3.1.5 Cuestionario de control interno .....	70



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

3.1.6. Matriz de ponderación .....	72
3.1.7. Diagnóstico F.O.D.A .....	78
3.1.8. Indicadores básicos .....	79
3.2. Planificación.....	81
3.2.1. Programas de trabajo .....	81
3.3. Ejecución .....	87
3.3.1. Cuestionario de control interno específico .....	87
3.3.3. Papeles de trabajo .....	105
3.4. Fase 4: Comunicación de resultados .....	138
Conclusiones y Recomendaciones.....	153
Conclusiones: .....	154
Recomendaciones: .....	157
Bibliografía consultada: .....	158
Anexos .....	160





## Resumen ejecutivo

La investigación comprende la Auditoría de Gestión que se efectuó en el departamento de Recursos Humanos de la *Constructora Andrade Gutiérrez* y que se enfocó en: Capacitaciones al personal, Evaluación del desempeño y Selección de personal, durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010. El primer capítulo contiene una breve introducción de la *Constructora Andrade Gutiérrez* y en la que se describen los antecedentes de la entidad, el organigrama estructural y funcional, la planeación estratégica. El segundo capítulo comprende el marco teórico referencial del proyecto de investigación. Entre los términos revisados están: 'auditoría de gestión', 'control de gestión', 'indicadores', 'técnicas de auditoría', 'papeles de trabajo', 'proceso de la auditoría', entre los más importantes. El tercer capítulo contiene cada una de las fases de la auditoría realizada a la empresa en cuestión, respaldada la información con los papeles de trabajo, cuadros estadísticos, tablas, y otros elementos requeridos. A su vez, contiene los hallazgos y consiguientes recomendaciones dirigidos a los directivos de la entidad auditada. Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones pertinentes

**CAPITULO I**

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## 1. Antecedentes generales.

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A., empresa de origen brasilero, tiene sus bases en la Ciudad de Sao Paulo; viene desarrollando sus actividades desde el año 1948 en el área de la construcción. Sus primeros trabajos consistieron en pequeños servicios de urbanización en la Capital del Estado de Minas de Gerais en Brasil. Fue fundada por Flavio Gutiérrez y los hermanos Gabriel y Roberto Andrade, con el transcurso del tiempo consolidándose a nivel local y nacional, teniendo presente básicamente: cuidar de su reputación coadyuvando en el fortalecimiento de su imagen mediante el cumplimiento y la calidad de sus trabajos. Estos fueron desde su inicio los pilares de su crecimiento empresarial y que le dieron los resultados esperados para que en el año 1950 realice su primera gran obra, la construcción de la gran carretera (BR3)<sup>1</sup> conectando Río de Janeiro (capital federal de la época) con Belo Horizonte. Obra que fue construida en el tiempo establecido y con la seriedad y profesionalismo que le hace acrecentar su prestigio y renombre comercial, es quizás esta la obra que le hace conocer internacionalmente.

Pero la prueba más dura, estaba por venir, en julio 1968 la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. inicia la construcción de la carretera (BR319)<sup>2</sup> conectando Manaus y Portovelho donde verdaderamente pone a prueba toda su capacidad operativa superando todas las adversidades que se le presentaron junto a la inclemencia del clima. La historia de esta gran empresa recién se empieza a escribir. El despliegue de constancia y perseverancia en la gestión empresarial le permite adjudicarse la autopista en el Congo posteriormente en el año de 1980. La madurez y el reconocimiento internacional a su gran desempeño al momento de asumir los desafíos que plantea la actividad de la construcción de grandes obras le dan la oportunidad de traspasar las fronteras en la adjudicación de importantes obras. Tal es así, que en mayo del año 1981 inicia los trabajos de construcción del Metro en Sao Paulo. La construcción de la represa ITAIPU la mayor hidroeléctrica del mundo de característica binacional entre Paraguay – Brasil.

La gran estructura de la empresa adquirida con la construcción de grandes obras y gracias a la ampliación de su incursión internacional le facilita la diversificación de sus actividades en áreas como la industria, la minería, la química y la prospección petrolera. Su primera obra en el exterior fue la autopista de Congo, en el continente africano. Posteriormente incursiona en Europa con la adquisición de ZAGOPE dedicada a actividades de ingeniería y de la construcción.

---

<sup>1</sup> Sigla que la constructora le adjudica a la obra

<sup>2</sup> Sigla que la constructora le adjudica a la obra

La diversificación de sus actividades va acompañando en los años 90 con la ampliación y reafirmación de su perfil inversionista actuando en las concesiones de importantes proyectos en los servicios de telefonía, de saneamiento y de carreteras en el Brasil. Actualmente es responsable de la construcción del aeropuerto de Quito.

Ante las exigencias de las innovaciones tecnológicas a las que está obligado el crecimiento empresarial y frente a la competencia cada vez más radical es imperativo reformular los postulados de su misión inicial sobre la trípole de nuevos valores que son los iconos del fortalecimiento institucional: pasión, excelencia y desempeño económico.

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A. estima que en el plan de gobierno del Ing. León Febres existían buenas expectativas de negocios gracias a la ejecución de importantes proyectos, por lo que considera participar en el ámbito ecuatoriano, para esto es necesario crea una empresa con domicilio en el Ecuador como un aspecto estratégico.

Es precisamente, en el año 1985 en el gobierno del Ing. León Febres Cordero que se constituye la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. Sucursal Ecuador, según resolución N° 92.1.1.1 con su primer objetivo construir la carretera Méndez Morona (año 1985-1989).

Vale resaltar que fue adjudicada a la Constructora Andrade Gutiérrez S.A la construcción del puente anexo sobre el río Daule y sus conexiones viales y readecuación del puente Rafael Mendoza Avilés, según convocatoria a licitación internacional del Ministerio de Obras Públicas (Actual Ministerio de Transporte y Obras Públicas), en la cual participaron empresas de jerarquía como la Constructora ODEBRECH, por cumplir con los parámetros económicos y técnicos exigidos en los pliegos de participación. Obra que al final fue entregada en fiel cumplimiento al cronograma aprobado por el organismo de control (fiscalización) y el cliente.

Esta es la característica de sus actividades ejecutadas en el campo de la contratación de obras con el sector público y privado por lo cual dentro de su trayectoria le han sido adjudicados grandes proyectos.

La compleja estructura de la Constructora Andrade Gutiérrez hace que las funciones de cada departamento deban estar estrictamente definidas, en razón de que no haya interferencias interdepartamentales y evitar inconvenientes que puedan afectar la normalidad de sus actividades operativas.

## 1.1. Principales proyectos ejecutados en el Ecuador

CUADRO Nº 1

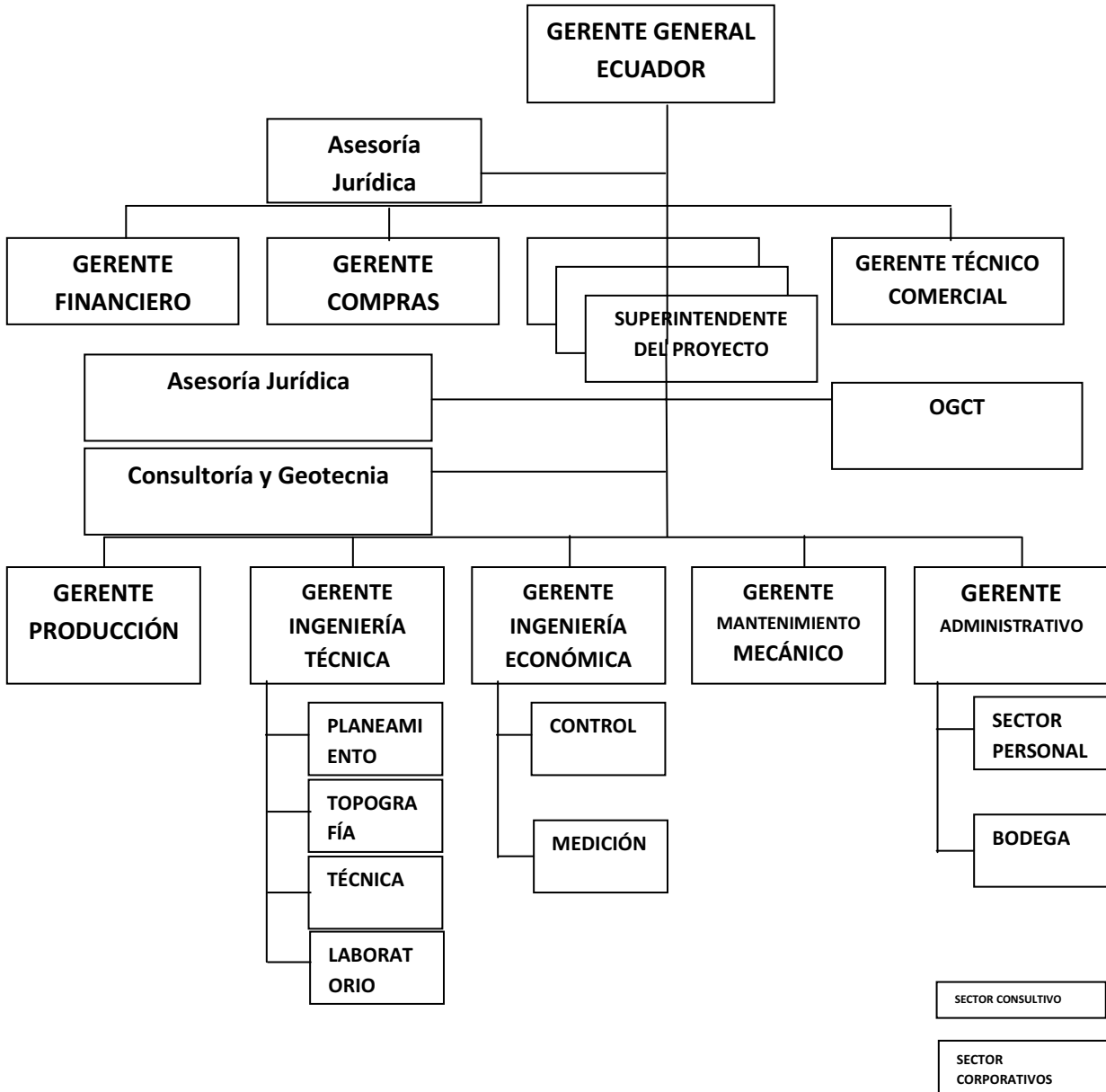
PROYECTO	CARACTERISTICA	CLIENTE	MONTO (miles)	INICIO	FIN
Carretera Méndez-Morona	Carretera de 153 Km.	M.O.P.	113,171	1985	1989
Construcción de Carretera y Oleoducto en la Región Amazónica	Carretera de 150 Km	Maxus Ecuador Inc.	72,852	1992	1997
Carretera Cuenca - Azogues - Biblián	Carretera de 39 Km	M.O.P.	48,911	1993	1999
Carretera Las Peñas - Borbón	Carretera de 120 Km	M.O.P.	45,77	1994	2001
Obras de Control de Inundaciones en la Cuenca del Río Guayas-Región de Guayaquil	Excavación: 5.2 millones de m3	CEDEGE	19,62	1994	1999
Carretera Borbón - Maldonado - Mataje	Carretera de 120 Km	M.O.P.	10,14	1994	2002
Carretera Interoceánica	Carretera	M.O.P.	54,361	1996	2000
Centro de Rehabilitación de Manabí – Tránsito La Esperanza	Tránsito	C.R.M.	38,379	1999	2000
Construcción del Puente Anexo sobre el Río Daule y Sus Conexiones Viales, y Readecuación del Puente Rafael Mendoza Avilés	Puente 875 mts	M.O.P.	161,955	2002	2009
Proyecto de Riego Tabacundo	Canal y Tunel	H.C.P.P.	77,746	1998	
Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito	Pista de 4100 mt	Municipio de Quito	103,693	2006	

**FUENTE:** MANUAL DE CALIDAD DE LA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.

**AUTOR.** MILTON ALFREDO ALBÁN TORRES

## 1.2. Organigrama estructural y funcional

Gráfico N° 1



**FUENTE:** MANUAL DE CALIDAD DE CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**AUTOR:** MILTON ALFREDO ALBÁN TORRES

Se presenta a continuación una lista de las funciones que los principales colaboradores de la entidad deben realizar:

➤ **Gerente General – Oficina Quito.**

1. Definir y documentar la política de calidad a ser implementada por la unidad.
2. Nombrar el representante de la gerencia.
3. Aprobar el Manual de Calidad y sus revisiones.
4. Revisar el sistema de calidad asegurando su adecuación y su eficiencia así como la política y los objetivos de la calidad.
5. Establecer estrategias, políticas y programas generales que permitan la consecución de los objetivos de la unidad.
6. Aprobar la contratación del personal ejecutivo para actuar en su unidad.
7. Coordinar los planes de gestión establecidos para los responsables por las gerencias de proyectos.
8. Delegar a los subordinados la autoridad necesaria. Estableciendo niveles de competencia y responsabilidad.
9. Desarrollar y conducir negociaciones y estrategias con los clientes, identificando sus necesidades.
10. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.
11. Orientar y facilitar la actuación a nivel jerárquico directamente ligado, entrenando, liderando, motivando y capacitando su equipo de trabajo para cumplir plazos y garantizar la calidad requerida por el cliente.
12. Acompañar los resultados de los proyectos.
13. Desarrollar y conducir negociaciones estratégicas con los clientes, órganos públicos, gobiernos y entidades, buscando fortalecer la representatividad y la imagen de la empresa.
14. Apoyar la definición de las políticas y directrices empresariales.
15. Garantizar el mantenimiento del Sistema de la Calidad en la unidad.

➤ **Gerente Financiero –Oficina Quito**

1. Analizar mensualmente la previsión y flujo financiero de cada unidad de la Sucursal de Ecuador.
2. Coordinar las actividades financieras de cada proyecto.
3. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
4. Coordinar las actividades contables y fiscales de cada proyecto.
5. Acompañar y controlar sistemáticamente los gastos de la oficina Quito.
6. Ejecutar el planeamiento tributario de cada proyecto, de acuerdo a la legislación fiscal del Ecuador.
7. Gerenciar el resultado contable, a través de la planificación tributaria.
8. Gerenciar las actividades bancarias y la tesorería de la oficina Quito.

➤ **Gerente de Compras – Oficina Quito**

1. Prepara los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Seleccionar y asegurar que las compras sean hechas a subcontratistas calificados.
3. Negociar con los subcontratistas la compra de materiales, así como equipos de medio y grande porte.
4. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
5. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.
6. Desarrollar el entrenamiento del personal en su área.



➤ **Gerente Técnico – Oficina Quito**

1. Prepara los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Desarrollar y conducir negociaciones con los clientes, órganos públicos, gobiernos y entidades, con el propósito de fortalecer la representatividad y la imagen de la empresa.
3. Apoyar en definiciones de las políticas y directrices empresariales.
4. Apoyar en el desarrollo del proyecto.
5. Identificar normas, reglamentos y estatutos para el desarrollo de los proyectos.
6. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.

➤ **Superintendente del proyecto.**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Asegurar el avance del proyecto.
3. Identificar normas, requisitos reglamentos y estatutos para el desarrollo de los proyectos.
4. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
5. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.
6. Promover el entrenamiento del personal en su área.
7. Presentar y evaluar propuestas para licitaciones y negocios, que tomen en cuenta la rentabilidad, riesgos y oportunidades.
8. Evaluar y determinar estrategias y procedimientos, en cuanto a la aplicación y optimización de recursos, estableciendo prioridades, plazos y servicios a ejecutarse en función de los objetivos a ser alcanzados por la unidad.

9. Garantizar la ejecución del proyecto en el plazo establecido en el contrato, a través del gerenciamiento eficaz de las áreas bajo su responsabilidad, optimizando resultado del costo, facturación y calidad técnica de servicios, atendiendo a las especificaciones del proyecto y buscando la plena satisfacción del cliente.
10. Apoyar el área de ingeniería en el desarrollo del proyecto.
11. Negociar con el cliente los adicionales contractuales.

➤ **Jefe de OGCT (responsable por el OGCT)**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Aprobar el plan de auditorías internas de la calidad.
3. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y sistema de la Calidad.
4. Iniciar. Recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.
5. Iniciar acciones para prevenir ocurrencia de cualquier no conformidad relativa al producto, proceso y Sistema de la Calidad.
6. Verificar la implantación de las soluciones.
7. Promover y desarrollar el entrenamiento en los procedimientos de la calidad referentes al proyecto y oficina de Quito.
8. Controlar el posterior procesamiento, entrega o instalación del producto no conforme hasta que la deficiencia o condición insatisfactoria haya sido corregida.
9. Controlar la distribución de normas, requisitos, reglamentos y estatutos para los sectores de la oficina de Quito.

10. Auxiliar al Superintendente en la implantación y mantenimiento del Sistema de la Calidad.
11. Garantizar al proyecto, la captación, transformación y repase, de manera clara, objetiva y eficaz de los conocimientos y técnicas de Calidad Total, permitiendo su efectiva práctica y obtención continua de productividad, calidad y competitividad.
12. La coordinación de las actividades relacionadas a auditorías internas de la calidad.

➤ **Ingeniero de Calidad.**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
3. Iniciar, recomendar y disponer de soluciones a través de canales designados.
4. Iniciar acciones para prevenir ocurrencias de cualquier no conformidad relativa al producto, proceso y Sistema de Calidad.
5. Verificar la implantación de las soluciones.
6. Promover y desarrollar el entrenamiento en los PO s referentes al área de producción.
7. Controlar el posterior procesamiento, entrega o instalación del producto no conforme hasta que la deficiencia o condición insatisfactoria haya sido corregida.
8. Garantizar al proyecto, la captación, transformación y repase, de manera clara, objetiva y eficaz de los conocimientos y técnicas de Calidad Total, permitiendo su efectiva práctica y obtención continua de productividad, calidad y competitividad.

➤ **Coordinador de OGCT.**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
3. Iniciar, recomendar y disponer de soluciones a través de canales designados.
4. Iniciar acciones para prevenir ocurrencias de cualquier no conformidad relativa al producto, proceso y Sistema de Calidad.
5. Verificar la implantación de las soluciones.
6. Promover y desarrollar el entrenamiento de los empleados (5 S, seguridad....) en la unidad.
7. Auxiliar al Superintendente en la implantación y mantenimiento del Sistema de Calidad.
8. Garantizar al proyecto, la captación, transformación y repase, de manera clara, objetiva y eficaz de los conocimientos y técnicas de Calidad Total, permitiendo su efectiva práctica y obtención continua de productividad, calidad y competitividad.
9. Identificar necesidades de entrenamientos corporativos.
10. Recomendar la contratación de subcontratistas para los entrenamientos corporativos.
11. Promover e implantar los programas de seguridad industrial, salud, y medio ambiente para la consecución de las metas pertinentes.

➤ **Gerente de producción.**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.

2. Garantizar la ejecución del proyecto en el plazo determinado en el contrato con la calidad exigida, según especificaciones técnicas, minimizando costos, optimizando recursos y colaborando para la satisfacción del cliente.
3. Realizar inspecciones en el recibimiento, durante el proceso y producto final.
4. Promover y colaborar con el entrenamiento del personal de su área.
5. Generar y revisar los datos provenientes de las técnicas estadísticas.
6. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
7. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.
8. Promover el entrenamiento en los PS s y PO s referentes a su área de actuación.
9. Orientar, coordinar, supervisar y controlar las actividades productivas del proyecto distribuyendo tareas, definiendo prioridades proponiendo alternativas de ejecución y solucionando problemas, y;
10. Promover e implantar los programas de seguridad industrial, salud y medio ambiente para la consecución de las metas pertinentes.

➤ **Gerente Mantenimiento Mecánico.**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Coordinar las actividades de mecánica preventiva y correctiva de los equipos.
3. Desarrollar el entrenamiento del personal en su área.
4. Definir el plan general de mantenimiento mecánico.
5. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
6. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.

7. Promover el entrenamiento en los PS s y PO s referentes a su área de actuación.
8. Promover e implantar los programas de seguridad industrial, salud y medio ambiente para la consecución de las metas pertinentes.

➤ **Gerente Administrativo.**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Gerencia de las múltiples actividades relacionadas a la administración de personal, inclusive contratación de personal de acuerdo con el perfil mínimo de los cargos.
3. Asesorar las actividades de negociaciones colectivas e investigación salarial.
4. Coordinar actividades de rutina de bodega, comedores, lavandería, alojamientos y transporte.
5. Desarrollar el entrenamiento del personal de su área.
6. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
7. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.

➤ **Gerente de Ingeniería Técnica.**

1. Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados.
2. Elaborar la planificación para la ejecución de los trabajos.
3. Analizar, confirmar y detallar proyectos y cálculos.
4. Generar y revisar los datos provenientes de las técnicas estadísticas.
5. Coordina las actividades de calibración de los equipos de medición, inspección y ensayo.

6. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
7. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.
8. Desarrollar el entrenamiento del personal de su área.

➤ **Gerente de Ingeniería - Económica.**

1. Efectuar y procesar cierre mensual de planillas.
2. Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de Calidad.
3. Elaborar y acompañar los subcontratos del proyecto.
4. Divulgar informaciones de control y planillas a los gerentes involucrados.
5. Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados.
6. Desarrollar el entrenamiento del personal de su área.

### **1.3. Planificación estratégica**

Para la elaboración de este apartado se ha podido contar con los propios estatutos establecidos por la empresa y que se encuentran resumidos en el documento denominado: «Prospecto de la cultura institucional AG (Cultura AG)»

#### **1.3.1. Visión**

“Tener el mejor equipo, con una cultura que sea realmente de performance, que nos lleve a los NBR\$ 2 billones de EVA operacional en el año, para ello los factores decisivos son la pasión, la excelencia y el desempeño económico.”

### **1.3.2. Principios de la Cultura AG.**

#### **1.- Dedíquese a la gente**

- ❖ Gastar tiempo con la gente
- ❖ Formar un equipo campeón (equipo vencedor)
- ❖ Atraer, reclutar y desarrollar gente buena
- ❖ Seremos juzgados por la calidad de nuestros equipos
- ❖ Ocuparse de la gente y de su seguridad es una responsabilidad intransferible
- ❖ Desarrollar ya un sucesor mejor que nosotros mismos
- ❖ Siempre buscar y compartir las informaciones con el equipo

#### **2.- Sea meritocrático**

- ❖ Promover talentos más rápido que los competidores
- ❖ Las mejores oportunidades van a ser de las mejores personas
- ❖ Remunerar el desempeño de manera diferenciada
- ❖ Ser justo y transparente con las personas

#### **3.- Tenga espíritu de dueño**

- ❖ Todo tiene que tener un dueño
- ❖ Los dueños asumen la responsabilidad
- ❖ Compromiso.

#### **4.- Piense en grande**

- ❖ Pasión, espíritu emprendedor
- ❖ Osadía, creatividad
- ❖ Confiar en nosotros mismos como Compañía e individuos.

#### **5.- Busque el autodesarrollo**

- ❖ Invierta en sus conocimientos
- ❖ Lea, estudie, crezca, no espere
- ❖ Tenga iniciativa
- ❖ Quien “dispara” (pone en acción) su ascenso es usted mismo



## **6.- Haga y exija todo bien hecho y de calidad**

- ❖ Tenga esmero en su trabajo
- ❖ Busque y disemine las mejores prácticas
- ❖ Busque sencillez y objetividad

## **7.- Trabaje duro**

- ❖ Sea disciplinado
- ❖ Esté disponible y sea proactivo
- ❖ Haga lo que tiene que ser hecho hoy
- ❖ Termine lo que empezó

## **8.- Entienda profundamente al cliente y transforme eso en valor**

- ❖ Identifique a su cliente (interno o externo)
- ❖ Él dicta nuestra estrategia
- ❖ Asociación (alianza) y proximidad
- ❖ Cubrir / superar las expectativas

## **9.- Cultive relaciones a largo plazo**

- ❖ Mantenga una red de contactos
- ❖ Esté atento y cree nuevas oportunidades

## **10.- Cultive y proteja nuestra reputación**

- ❖ Cele por la marca Andrade Gutiérrez
- ❖ Promueva la empresa y su imagen
- ❖ Entregamos lo que prometemos

## **11.- Luche incansablemente por la rentabilidad**

- ❖ Potenciar resultados, siempre
- ❖ Identificar y mitigar riesgos
- ❖ Busque reducción de costos constantemente
- ❖ Sea creativo en el uso de nuestros diferenciales

## **12.- Defienda nuestra cultura todos los días en todas sus acciones**

- ❖ Actúe como un líder siendo el embajador de los Principios AG
- ❖ Practique la autocrítica
- ❖ Intolerancia con falta de adherencia a la Cultura
- ❖ Lidere por el ejemplo personal

### **1.3.3. Comportamientos de la Cultura AG.**

#### **❖ GENTE**

- 1.- Se involucra directamente en el reclutamiento y selección de gente buena para AG;
- 2.- Da el feedback regularmente: sea directo y objetivo, con la clara intención de mejorar;
- 3.- Está comprometido con el desarrollo (entrenamiento) y coaching de las personas;
- 4.- Es comprometido con la seguridad en el ambiente de trabajo.
- 5.- Toma regularmente actitudes relativas a la formación de sucesores mejores que él mismo;
- 6.- Reconoce, crea oportunidades y promueve los talentos de forma acelerada;
- 7.- Identifica la performance individual diferenciada, garantizando una adecuada premiación;
- 8.- Busca y comparte informaciones con todos;

#### **❖ AG**

- 9.- Asume la responsabilidad las consecuencias de sus decisiones y/o de su equipo;
- 10.- Exige que todos los proyectos bajo su responsabilidad tengan un dueño claro e identificado;
- 11.- Toma decisiones considerando el efecto que van a causar a largo plazo para la empresa;
- 12.- Inspira a los otros a que hagan más y mejor;
- 13.- Siempre es transparente, abierto e informal;
- 14.- Sale de atrás de la mesa y va adonde las cosas suceden (cliente, obra, inversionistas, clientes internos, etc.);
- 15.- Propone metas ambiciosas para sí mismo y para cada miembro de su equipo;
- 16.- Desarrolla y aplica constantemente soluciones creativas;
- 17.- Nunca está satisfecho con los resultados; está siempre buscando mejorar;
- 18.- Toma iniciativas que van más allá de lo esperado. Supera expectativas;
- 19.- Estudia y lee constantemente. Invierte siempre en su propia formación;

#### ❖ **Procesos**

- 20.- Prima por la calidad en todo lo que hace y recibe;
- 21.- Busca, desarrolla y disemina mejores prácticas;
- 22.- Trabaja duro;
- 23.- Es disciplinado en la ejecución, terminando lo que empieza;
- 24.- Tiene sentido de urgencia;

#### ❖ **Relaciones**

- 25.- Los conoce y tiene proximidad con sus clientes / asociados, dándole prioridad a la satisfacción de ellos;
- 26.- Crea nuevas oportunidades con sus clientes / asociados, generando valor;
- 27.- Cultiva relaciones a largo plazo; mantiene una red de contactos activa, tanto interna como externamente;
- 28.- Cumple con lo acertado en las relaciones profesionales;
- 29.- Prioriza y maximiza el resultado;
- 30.- Mapea los riesgos y mitiga su impacto con acciones concretas;
- 31.- Reduce incansablemente costos sin comprometer la calidad; doctrina cultural
- 32.- Actúa como líder, defendiendo y diseminando activamente los principios de la empresa;
- 33.- Lidera por medio del ejemplo personal, haciendo lo que dice;
- 34.- Es intolerante cuando se trata de la protección de la Cultura AG, identificando y tratando (y desconectando siempre que es necesario) a los empleados con desvíos de comportamiento.

### **1.4. Productos**

Inicialmente, la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. se inició en el campo de la ingeniería exclusivamente, su rápido crecimiento hizo que se le presentaran nuevas oportunidades de inversión. La empresa debió incursionar en otras actividades y fue ampliando su campo de acción y generando nuevos productos entre los cuales actualmente componen su gama de productos de la siguiente forma:

- Ingeniería
- Concesiones
- Telecomunicaciones

### **1.4.1. Ingeniería**

En lo que concierne a la actividad de la ingeniería abarca lo que es construcción de mega proyectos como ductos; edificaciones y aeropuertos; hidroeléctricas y presas industriales; metros, ferrocarriles y obras urbanas; obras especiales; portuarias, rodoviarías; saneamiento e irrigación; termoeléctricas nucleares.

Una de las fortalezas de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. en el desarrollo de sus actividades de ofertar productos y servicios ha sido precisamente la construcción, lo que le ha permitido alcanzar un renombre no sólo en América, sino a nivel mundial.

### **1.4.2. Concesiones**

Las concesiones comprenden aquellas actividades enfocadas en la construcción de proyectos, las cuales contempla construir las primero y luego recuperar las inversiones mediante la administración directa concedidas por el cliente o país contratante. Para este tipo de actividad la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. ha utilizado inteligentemente el recurso de asociación estratégica con compañías protagonistas importantes del sector.

Las concesiones básicamente son la participación accionaria como operadora de servicios públicos en áreas estratégicas como carreteras, saneamiento, aeropuertos y servicios públicos en general. La estructura adquirida en este tipo de servicios le ha permitido la adjudicación de importantes proyectos a nivel de gobiernos en complementos con las empresas, Corporación Quiport, de Ecuador; las empresas RME – Rio Minas Energía.

CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias, Dominó Holdings S.A., Water Port S.A. Engenharia e Saneamiento. Además, participa en la optimización de los resultados de la gestión de manera continua, cuyo objetivo fundamental es la de superar los resultados previstos.

### **1.4.3. Telecomunicaciones.**

Dado el desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones en forma paralela al avance de la informática, la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. no perdió de vista la característica muy especial de la innovación como un factor determinante de todo régimen competitivo. Motivo por el cual a mediados de los años 90 entra en la actividad de telecomunicaciones aprovechando las nuevas expectativas de negocios creando una empresa encargada de la operación de estos servicios llamada AG Telecom, en 1993. En el año de 1994 crea la compañía PegasusTelecom

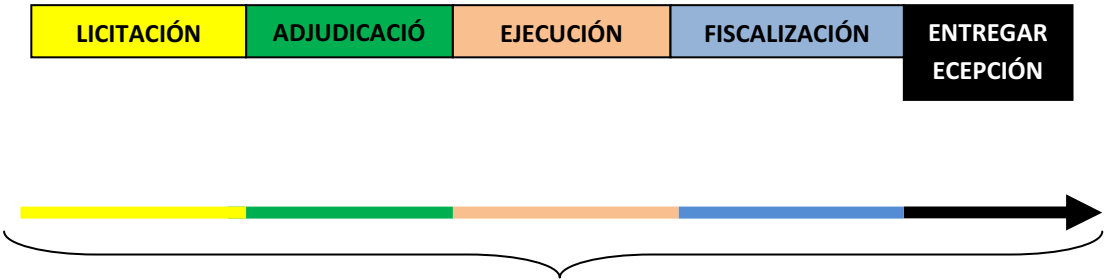
orientada a la transmisión de datos. Ampliando su incursión en esta actividad a través de la adquisición de la compañía Telemar Participações S.A, la mayor empresa de telecomunicaciones del Brasil.

- **Telemar** orientada a la oferta del servicio telefonía fija en los estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahía, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, con una cobertura para más de 100 millones de habitantes.
- **Contaxes** una empresa especializada en contact center de América Latina, en sí no es más que una extensión de Telemar hasta el año 2005 en que se separó de Telemar y comenzó especializándose en la elaboración e implementación de contact centers complejos.

### 1.5. Definición del problema.

Con una visión a corto plazo la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. es consciente de que carece de mano de obra calificada, mano de obra que es extremadamente necesaria para abordar inmediatamente un proyecto, para esto se necesita profesionales capaces de cumplir con las expectativas de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. en desarrollar nuevos proyectos, que es una de las debilidades que tiene la empresa.

**Gráfico N°2**  
**Componentes integradores de la Constructora Andrade Gutiérrez S. A.**



De los componentes analizados la empresa está empeñada en invertir en el capital humano ejecutando un proyecto denominado CULTURA AG con el objetivo de elevar su desempeño económico a través de su personal en la evaluación (como estamos, que

buscamos y obtener lo que queremos) en búsqueda de las mejores prácticas para satisfacción de sus funcionarios y de los clientes hacia el crecimiento de la empresa y de las personas a nivel individual con visión a nuevos proyectos, que en la actualidad por falta del recurso humano especializado no estaría en la capacidad de integrar un equipo de forma inmediata, que sea idónea para cumplir con las metas propuestas.

## **CAPITULO II**

## INVESTIGACIÓN

### 2.1. Antecedentes

El auditor era la persona encargada de resolver los temas contables, aprobados ante una audiencia pública y leída en voz alta. Esto es lo que se señala en la cita a continuación:

El significado original de la palabra “auditor” era “el que escucha”, y era correcto, en la era en que los registros contables del gobierno se aprobaban solamente después de una audiencia pública en la que las cuentas se leían en voz alta. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial se hicieron auditorías, para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno. (Meiggs, pág. 26).

Cabe indicar que las auditorías se realizaban hace mucho tiempo para saber si las personas que desempeñaban una función en las organizaciones eran las más adecuadas para el cargo fiscal. Esto se mantuvo hasta los inicios de la modernidad, es así que el mismo Meiggs nos recuerda que...

...Durante la Revolución Industrial, a medida que las empresas manufactureras crecían en tamaño, sus propietarios empezaron a usar los servicios de gerentes a sueldo. Con esta separación de la propiedad y de los grupos administradores, los propietarios ausentes se valieron cada vez más de auditores para protegerse contra el peligro de fraude. (Meiggs, pág. 26).

Como puede observarse en la cita anterior a la Auditoría se le daba una función de instrumento de protección, en razón de que cada vez eran más prósperos los negocios lo que implicaba una mayor desconfianza y, por ende, obligaba a que los propietarios solicitaran gerentes con remuneraciones, pues temían las posibilidades de fraude y de robo a que estaban expuestos por aquellas épocas.

En la siguiente cita Parra nos indica que desde los principios del control de gestión la información contable estaba direccionada a la más alta gerencia para su conocimiento sobre el crecimiento y progreso general de la empresa, pero utilizando siempre como parte fundamental la contabilidad general:

En los principios de la historia del control de gestión, los jefes de contabilidad informaban a la alta dirección de la marcha de la empresa. Su instrumento básico era la contabilidad general. Cuando se inicia el interés por reducir costes, nace la contabilidad de costes y analítica, y ésta pasa a ser herramienta fundamental del control de gestión...” (Parra, 1998, pág. 4)

A su vez agrega que para reducir costos y gastos que ocasionaban pérdidas a la



empresa se da el surgimiento de una nueva contabilidad llamada «Contabilidad de Costos y Analítica» la cual pasa a ser una herramienta necesaria y esencial para el control de gestión.

La auditoría antes de los años 1900 estaba encargada íntegramente en el descubrimiento de fraudes, estafas y robos a las empresas que, por su crecimiento, eran el blanco de muchas pérdidas lo que ocasionaba costos elevados en la producción. La transformación en la manera de asumir la auditoría ocurre en los albores del siglo XX, sobre esto Meiggs señala:

...En la primera mitad del siglo XX la dirección del trabajo de auditoría tendió generalmente a alejarse del descubrimiento del fraude orientándose hacia una nueva meta: la de determinar si los estados financieros presentan una imagen recta de la situación financiera... (Meiggs, págs. 26-27)

Este nuevo direccionamiento es sin duda el que inspira las auditorías de gestión actuales y entre esas la que se realizará a la empresa “Constructora Andrade Gutiérrez”.

### **2.1.1. Control de gestión**

El control es una herramienta que nos indica la forma más eficaz en el uso de recursos tangibles e intangibles para llegar a obtener los mejores resultados esperados dentro de la empresa.

A su vez, el control de gestión según Mira Navarro es *“un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles (técnicos, humanos y financieros) de una empresa para lograr los objetivos planteados”*. (Mira Navarro, 2006, pág. 15)

Por su parte, Soldevila & Roca apuntan que la definición de control de gestión se ha ido desgastando con el pasar de los años con lo cual se ha perdido la esencia, causando dificultades para tener una definición exacta de control de gestión.

A lo largo de la historia de las organizaciones, los académicos han ido reforzando la idea de la necesidad creciente del control de estas entidades. Hay muchas definiciones de control, aportando cada una de ellas nuevos puntos de vista o nuevos elementos que se consideran condicionantes del mismo. El hecho de que haya tantas definiciones ha llevado a que exista cierta ambigüedad en la propia definición de control, lo que ha sido una de las principales causas que ha provocado una de las mayores dificultades en la definición de los sistemas de control de gestión... (Soldevila & Roca, 2004, pág. 4)

A su vez, se puede recurrir a la definición que sobre control de gestión hace Shaw, el mismo que lo define como: *“El proceso mediante el cual los dirigentes de una empresa se*

*aseguran de obtener y utilizar eficaz y eficientemente los recursos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales...” (Shaw, 1991, pág. 130).*

El proceso que debe asumirse para llevar a cabo un buen control de gestión, según Shaw consta de 4 pasos, los que serán sintetizados en el gráfico siguiente, pero de manera que se apunte a sus líneas generales:

**Gráfico N°3**



**Fuente:** (Shaw, 1991, pág. 130)

**Elaborado por:** Milton Alfredo Albán Torres

### **2.1.2. Elementos de gestión**

La auditoría de gestión fundamenta su labor en el análisis de cinco puntos básicos. Estos puntos básicos vienen dados desde la Contraloría General del Estado (2003, págs. 15 - 17), y son los siguientes:

- **Economía**: son los instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido. La auditoría financiera o económica es la que se encarga de establecer las recomendaciones basándose en las cifras, sin embargo, la auditoría de gestión también puede utilizar cifras para analizar la gestión, como en el caso de los recursos utilizados por uno u otro departamento y su desempeño. Tanto la auditoría financiera y de gestión nos ayudarán a utilizar en forma debida los recursos existentes para lograr los objetivos

deseados dentro de la empresa.

- **Eficiencia**: es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma. Es un indicador que va a ser constantemente usado por la auditoría de gestión y valora el esfuerzo de los empleados o del departamento por desarrollar técnicas de ahorro pero beneficiando las empresas. La eficiencia de la auditoría de gestión está relacionada directamente con la eficacia.
- **Eficacia**: es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Al principio, las empresas se enfocaban en buscar niveles de eficacia, pero ahora no se la puede estudiar dejando de lado la eficiencia.
- **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. La ecología es una característica que se ha comenzado a utilizar en los últimos años a partir de los problemas provocados por el calentamiento global. Además el Estado propugna políticas para preservar la naturaleza.
- **Ética**: es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad. Apareció igualmente con los nuevos principios de gestión empresarial en la que se intenta mantener alejados a los empleados de situaciones que podrían a fin de cuentas perjudicar a la empresa.
- **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 deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria.

### 2.1.3. Planeación estratégica

La planificación consiste en alcanzar un objetivo determinado para el normal funcionamiento de una industria o empresa con lo que se garantiza llegar a las metas que se

trazaron con anterioridad. Cabe señalar que toda planificación conlleva riesgos por lo que se tendrá que revisar en forma ordenada la información con anticipación para no tener alguna eventualidad o riesgo que se presente a corto, mediano o largo plazo.

La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un período a largo plazo. Para poder realizar la planificación estratégica se necesitan una serie de componentes o elementos que deben estar relacionados entre sí y que además, se deben ir confeccionando de una forma ordenada...(Muñiz, 2003, págs. 45 - 46).

Decimos que la planificación estratégica es de esencial importancia para el desarrollo de la empresa, porque conlleva a una serie de elementos como normas y procesos. Muñiz nos indica que...

...El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo. La planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes opciones. La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un período a largo plazo. Para poder realizar la planificación estratégica se necesitan una serie de componentes o elementos que deben estar relacionados entre sí y que además, se deben ir confeccionando de una forma ordenada...(Muñiz, 2003, págs. 45 - 46)

Por otra parte, es necesario definir a la Planificación Estratégica, respaldados para ello con la definición establecida por la Contraloría General del Estado, (la que está orientada preferentemente a las actividades públicas, pero que habrá que considerar por la importancia de esta entidad), que la entiende como...

...un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión. Para conocer en qué medio nos desenvolvemos, es importante que los directivos se pregunten; ¿dónde estamos?, ¿qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿hacia dónde vamos? Para ello es necesario definir la visión, que es la habilidad para ubicarnos en un entorno real, pues desarrollando una clara visión hacia donde la entidad necesita dirigirse o ubicarse en los próximos años... (Contraloría General del Ecuador, 2003, pág. 17)

En caso de que no se pueda cumplir con lo anteriormente ilustrado se tendrá que revisar las normas y procedimientos para tener que enfocarnos en el problema y tomar una decisión que nos pueda ayudar a comprender mejor lo que es verdaderamente una planificación estratégica.

## **2.2. Auditoria de gestión base conceptual**

### **2.2.1 Definición**

Hay muchas definiciones de auditoria de gestión para lo cual coinciden algunos autores en que la auditoria de gestión está basada en alcanzar una economía eficiente y efectiva para el desarrollo óptimo de la empresa.

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre; el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a evaluar y eventualmente mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos.” (Universidad de Buenos Aires, 2003, pág. 2).

En cambio, la auditoria de gestión es la toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la misma

Una definición más apropiada es la que nos ofrece Blanco Luna, cuando señala que la auditoria de gestión está basada en el trabajo de grupo dentro de la empresa y que cada una tiene su particularidad para llegar a cumplir con la meta trazada.

.....No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de la gestión. En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad... (Blanco Luna, 2003, pág. 80).

Cabe resaltar que en esta definición se nos muestra claramente que la auditoria de gestión utiliza necesariamente todos los recursos técnicos humanos y financieros para el logro de los objetivos establecidos, pero que en la puesta en marcha de la propia auditoría intervienen aquellos factores propios de cada entidad.

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. (Proyecto Responsabilidad y Anticorrupcion en las Americas / AAA, 2005)

### **2.2.2 Propósitos**

Los propósitos de auditoria de gestión, son muy variados y buscan obtener los mejores resultados para contribuir con el desarrollo íntegro de la empresa.

Aunque la auditoría se fundamenta en una serie de etapas y metodologías comunes de recolecciones y análisis de evidencia, y de socialización y seguimiento de resultados, cada organización determina el propósito de la auditoría... (Atehortua Hurtado, 2005, pág. 152).

El propósito de la auditoría de gestión se inclina hacia el control, sin embargo, existen otros propósitos que contribuyen a alcanzarlo, los incluimos a continuación tomándolos del texto de la Contraloría y transcribiéndolos en versión propia:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como efectuar sugerencias sobre las formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

La auditoría de gestión probablemente no tenga las mismas metas que las auditorías tanto financieras y operativas. Pero estas últimas pretenden mejorar los estados financieros con el fin de que este informe entregue la información más exacta que sea posible.

### **2.2.3 Objetivos**

En este punto los objetivos de control de gestión están directamente relacionados con todos los departamentos de la empresa, por ello se debe tomar en cuenta que la información sea la correcta para poder alcanzar los anhelos metas establecidas.

Los objetivos del control de gestión van unidos al desarrollo del sistema de información que posee la empresa y afecta a todos los responsables y departamentos de la misma. Mediante su consecución se crea una relación global entre los mismos. Los objetivos deben plasmar una cuestión concreta y cómo se alcanza. (Muñiz, 2003, pág. 37)

En términos generales, y de acuerdo a Muñiz, los objetivos de una auditoría de gestión son los siguientes:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población. (Contraloría General del Estado 29)

#### **2.2.4 Alcance**

La auditoría de gestión surge para poder medir y cuantificar los logros que se obtengan tanto en la formación grupal por un periodo de tiempo determinado. Surge también como una forma efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Sobre el alcance de la auditoría de gestión la Contraloría General del Estado señala:

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes”. (2003, pág. 29)

Las limitaciones al alcance de la auditoría pueden provenir de la propia entidad auditada, por ejemplo: la dirección de la compañía prohíbe al auditor la confirmación directa de saldos con clientes, proveedores, bancos, acreedores, etc., o bien no permitir el acceso a la caja, registros, informes, etc., o venir impuestas por otras circunstancias. (Mora, 2008, pág. 141)

#### **2.2.5 Enfoque**

Actualmente la Auditoría de gestión se diferencia de la auditoría administrativa en el sentido que la auditoría de gestión evalúa el cumplimiento de metas y objetivos trazados en un organización, tomando en cuenta el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros de la empresa, mientras que la auditoría administrativa es la revisión

exhaustiva total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos)... Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos,... Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 30)

### **2.2.6 Riesgos de la auditoría de gestión**

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Si consideramos entonces, que la Auditoría de Gestión es un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de responsabilidad entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos. Whittington & Pany definen al riesgo de la auditoría como...

...la posibilidad de que los auditores inconscientemente no modifiquen su opinión sobre estados financieros que contienen errores materiales. En un nivel global, el riesgo es la posibilidad de que haya errores materiales en ellos y que los auditores no los detecten con sus procedimientos. Saben bien que pocas auditorías contienen este tipo de errores, pero que cuando existen pueden originarles una responsabilidad por millones de dólares. Por experiencia personal saben que muchas falsedades no detectadas constituyen fraude intencional y no simples errores. (Whittington & Pany, 2007, pág. 174)

Por consiguiente, la Auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas.

La investigación realizada por la Universidad de Buenos Aires además ha clasificado los riesgos de cualquier auditoría en tres componentes básicos:

- **Riesgo inherente:** Es aquel que se presenta en la susceptibilidad del saldo de una



cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados. Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

- **Riesgo de Control:** es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno. Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
- **Riesgo de detección:** es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea, que existe un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o manifestaciones erróneas en otros saldos o clases. Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.(Blanco, 2004, págs. 65 - 66)

## **2.3. Proceso de la auditoría de gestión**

### **2.3.1. Fase 1. Conocimiento preliminar**

La Auditoría en la fase o etapa Preliminar es el proceso de creación, tiene que ser valorado por diversos elementos de carácter esencial, entre los que se destaca la existencia de diferentes herramientas que permiten evaluar la gestión. Sin embargo, se deben seleccionar las que nos ofrezcan resultados objetivos, de rápida ejecución y que fueran realizables y ejecutables por los auditores.

En una auditoría de gestión, pueden elaborarse varios programas relacionados con la etapa en que se encuentre, pudiendo comprender: revisión estratégica y/o preliminar (etapa de planeamiento); diseño de prueba preliminar de controles (etapa de ejecución); y, prueba detallada de controles gerenciales y/o efectividad, eficiencia y economía debido, principalmente, en este último caso, a que la ejecución de pruebas detalladas proporciona mejores pistas de auditoría y documenta con mayor propiedad el trabajo realizado.... (2007, pág. 283).

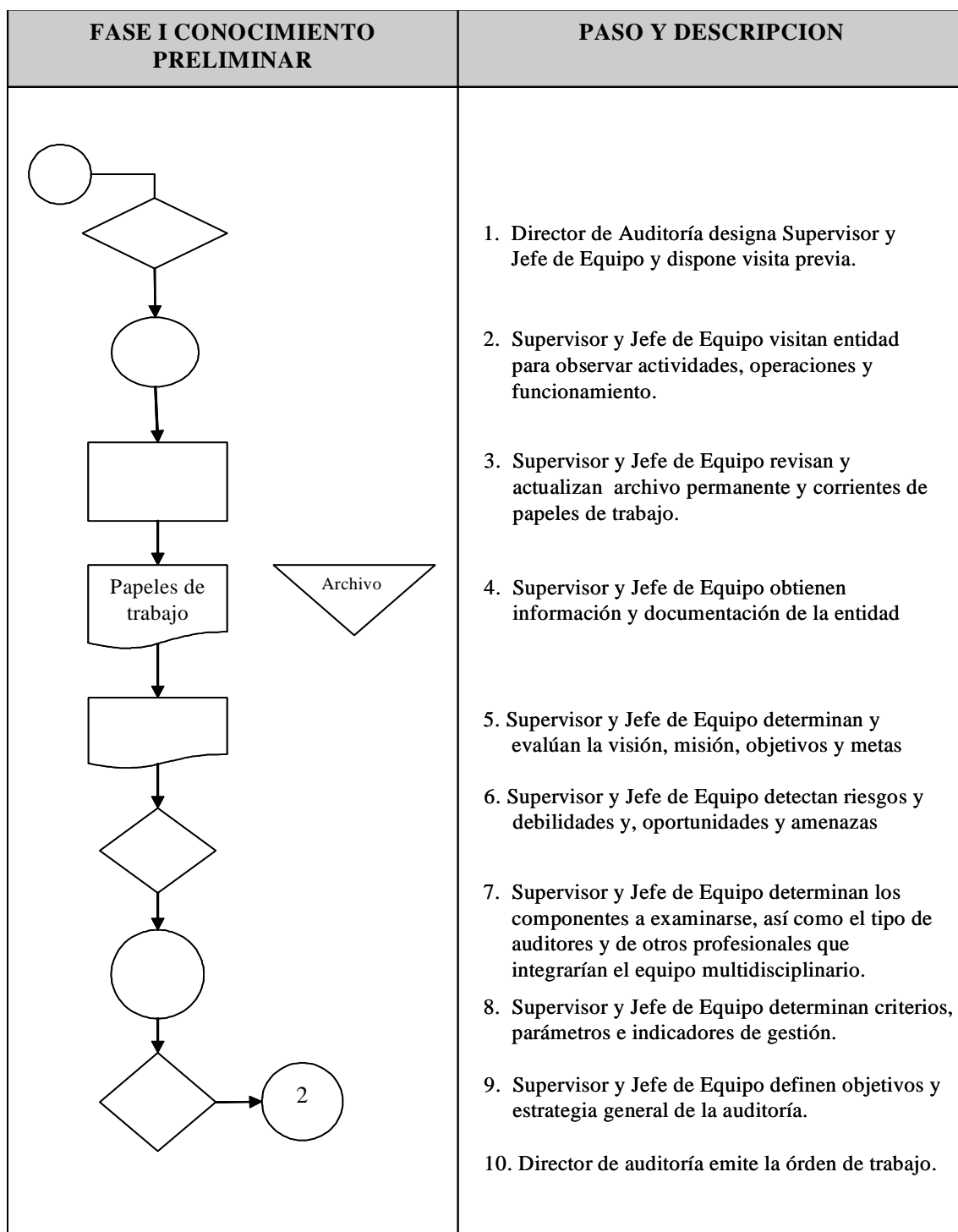
En este concepto Vilar nos indica que es principalmente la identificación de metas de los programas y determinar si existe la información necesaria para valorar los resultados el objetivo principal de esta primera fase. Mediante el estudio preliminar “el auditor obtiene suficiente conocimiento como para identificar importantes cuestiones y áreas problemáticas y decidir si son necesarias ulteriores investigaciones y dónde.” (Vilar, 2008, pág. 36)

Tendríamos que aportar un concepto más objetivo a esta fase preliminar con la intención de que a través de una auditoría se pueda conseguir el cumplimiento de los procesos.

En la primera fase se intenta conocer los aspectos básicos sobre los que se desenvuelve la empresa, buscando establecer contacto con la entidad en forma holística. «Consiste en 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»(Contraloría General del Ecuador, 2003, pág. 113).

La auditoría de Gestión en esta fase es una herramienta fundamental para medir y evaluar la correcta utilización de los recursos a través de indicadores como «eficacia», «eficiencia» y «economía». Es necesaria como una herramienta que permita poner al descubierto las deficiencias que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y determinar las causas que la originan para poder corregirlos de manera eficaz, que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. Asimismo, permite “obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, con el fin de reformular el Presupuesto de Auditoría, originalmente elaborado por la supervisión”(Proyecto Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas, 2000)

Gráfico N° 4



Fuente: Manual de la Contraloría General

### 2.3.2. Fase 2. Planificación

Se define a la planificación como la selección de información que servirá para hacer suposiciones respecto al futuro para el desempeño de la empresa.

*La planeación es un proceso que comienza con la obtención de información necesaria para desarrollar una estrategia general para la conducción de la auditoría y culmina como fase con la elaboración del programa de auditoría” (Huisa & Nieves, 2003).*

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados... (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 133)

La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo.

La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno (Redondo Durán, Llopert Pérez, & Durán Juve, 1996).

Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Gráfico N°5

<b><u>FASE II PLANIFICACIÓN</u></b>	<b><u>PASO Y DESCRIPCIÓN</u></b>
<pre> graph TD     Start((2)) --- Circle1(( ))     Circle1 --&gt; Rect1[ ]     Rect1 --&gt; Rect2[ ]     Rect2 --&gt; Circle2(( ))     Circle2 --&gt; Rect3[ ]     Rect3 --&gt; Diamond{ }     Diamond --&gt; End((3))         </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.</li> <li>2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente</li> <li>3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación</li> <li>4.- Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría</li> <li>5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes.</li> <li>6- Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.</li> </ol>

Fuente: Manual de la Contraloría General

### 2.3.3. Fase 3. Ejecución

La fase de la ejecución está encargada de elaborar los procedimientos anteriormente definidos de forma ordenada para llegar a cumplir los objetivos y metas en la empresa. En esta fase de ejecución se aplica el cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable.

La Contraloría General del Estado señala que es en esta fase donde:

...se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 168)

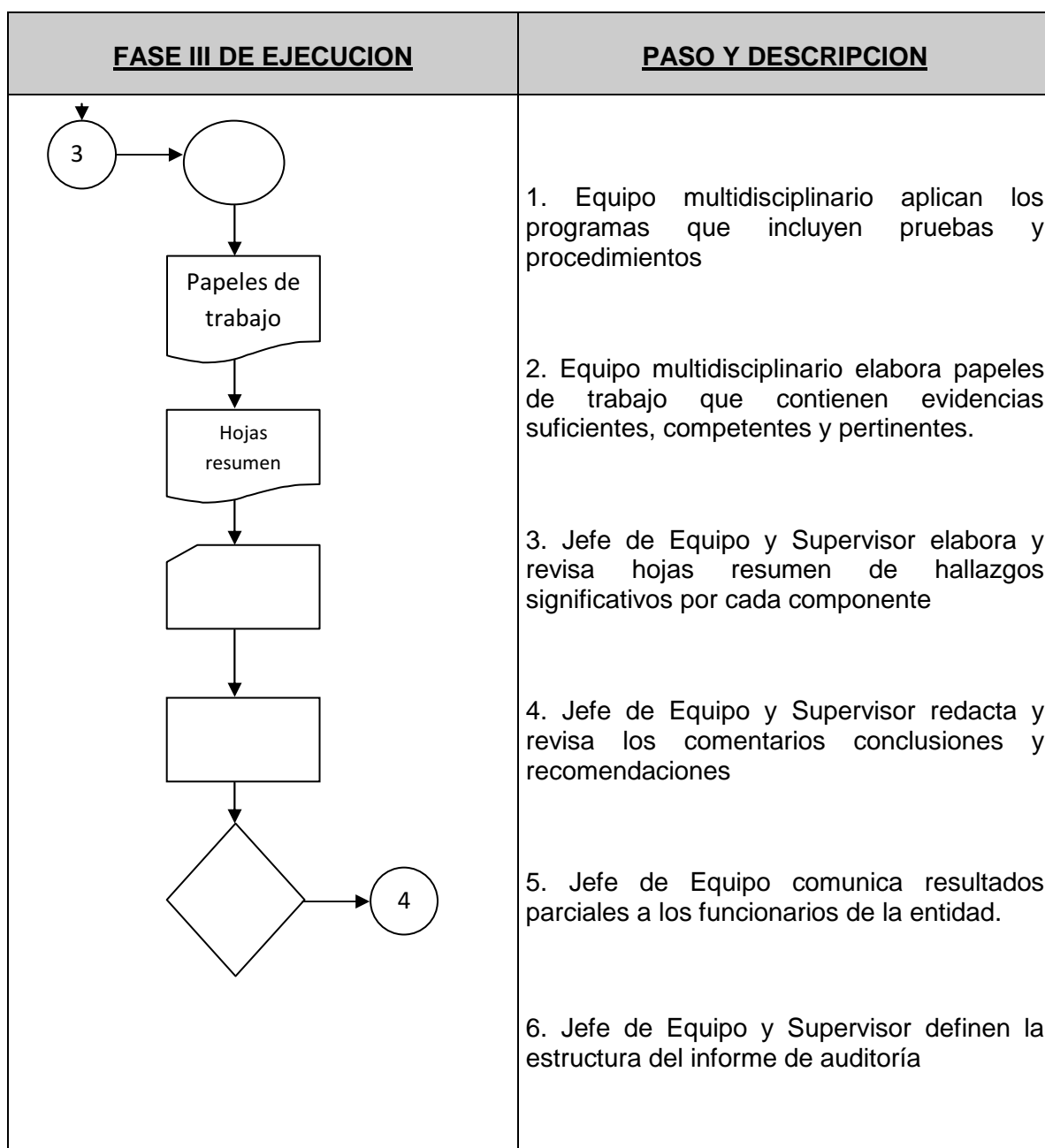
Asimismo, en esta fase se da la aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente, se hace uso de:

- Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones. (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 168)

Con respecto al uso que se dará a las evidencias obtenidas, Arter señala:

Las evidencias objetivas se examinarán con la atención necesaria para determinar si los elementos de control se están poniendo en práctica eficazmente. Los resultados de este examen (buenos o malos) deberían registrarse en la páginas de las listas de comprobación o en notas suplementarias... (Arter, 2004, pág. 153)

Gráfico N°6



Fuente: Manual de la Contraloría General

#### 2.3.4. Fase 4 Comunicación de resultados

La comunicación de resultados ayuda a quienes toman la decisión a tener una visión de largo plazo. De acuerdo a las circunstancias puede realizarse una comunicación en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.

Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el

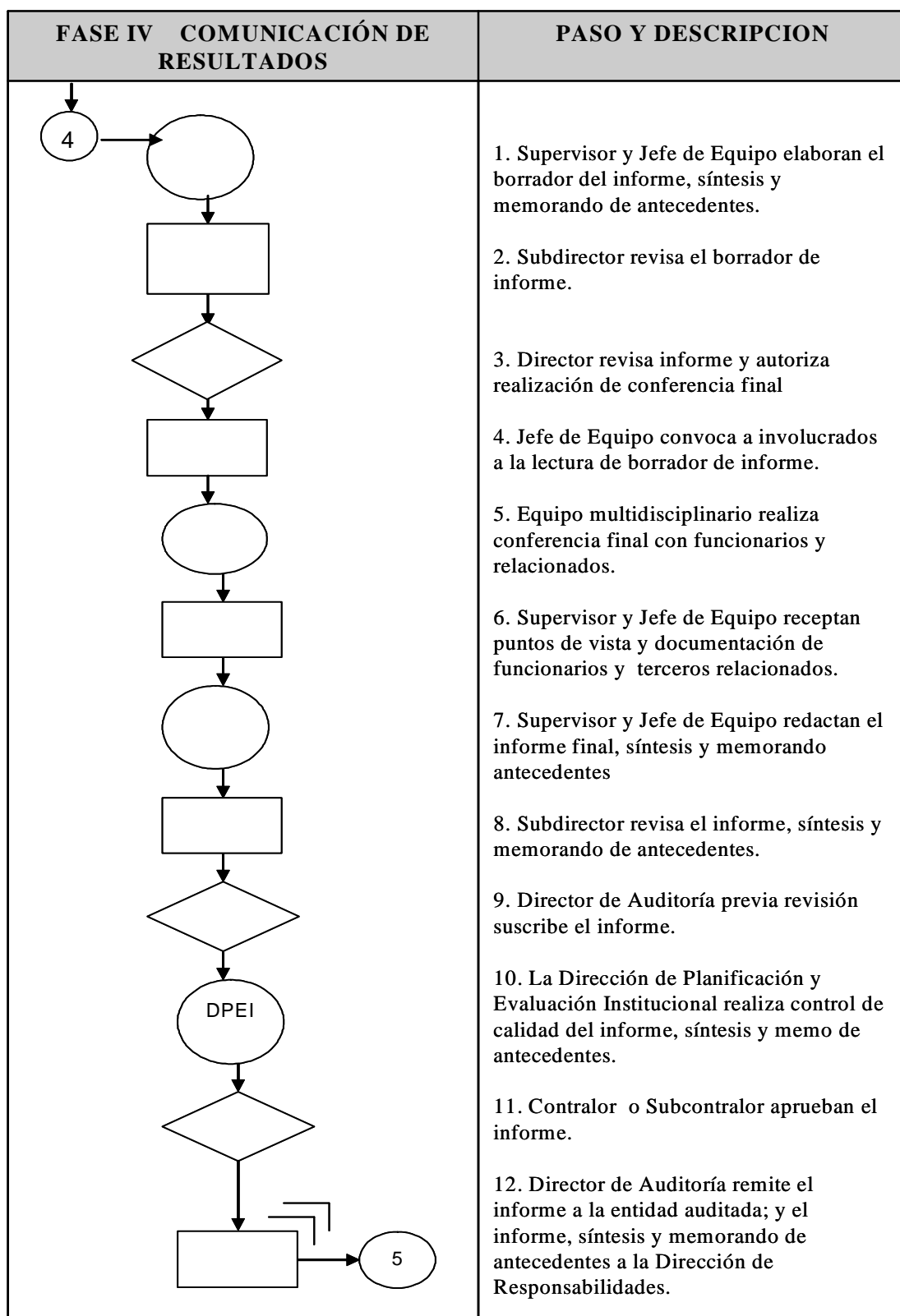
borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. (Contraloría General del Estado, 2003)

La comunicación debe ser hecha por un grupo multifacético, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

Los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada. (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 198)



Gráfico N°7



Fuente: Manual de la Contraloría General

### 2.3.5. Fase 5. Seguimiento

La fase de seguimiento tiene por objeto dejar en constancia sus hallazgos por medio de la elaboración de un informe, la información obtenida por el auditor sobre cual sustenta su opinión dejará en claro cuáles son los riesgos a futuro que se deben corregir.

La auditoría finaliza en el momento en que el auditado acepta el informe; sin embargo, puede acordarse la realización de un seguimiento de las acciones correctoras por parte de la entidad auditora. No olvidemos que el resultado es quien tiene la responsabilidad de determinar e iniciar cualquier acción correctora necesaria para corregir una no conformidad o para eliminar la causa de una no conformidad... (Fernández, Iglesias, Llana, & Fernández, 2010, pág. 147)

El propósito de realizar el seguimiento consiste en dejar constancia de que se cumplieron los objetivos y que se realizó con las normas de auditoría. También se deben dejar en constancia de formularios los informes.

Con respecto a ello, la Contraloría apunta:

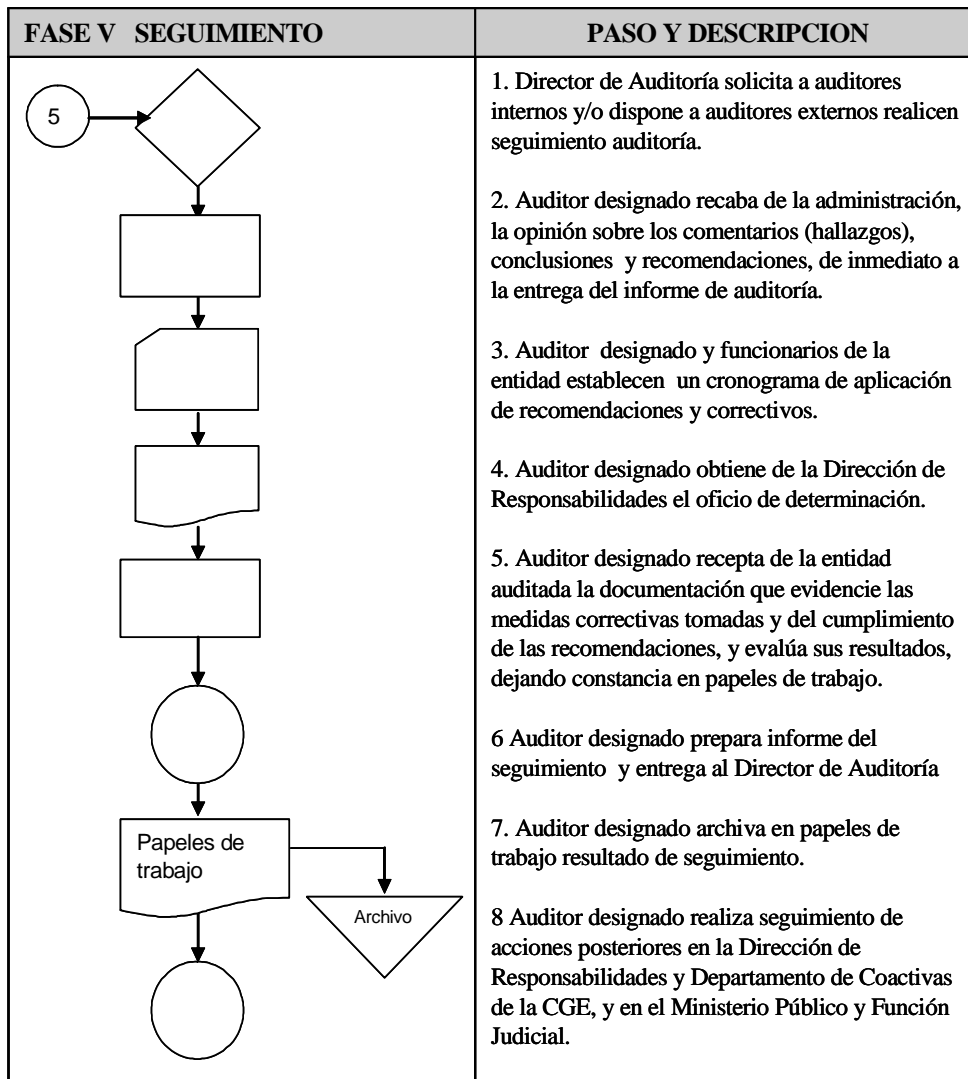
Dentro de los tres meses de emitido el informe el Gerente del Área deberá verificar: Si los responsables directos de las áreas de los entes auditados, sobre los cuales se emitieron recomendaciones, han tomado conocimiento de las mismas. De ser así, verificará si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones. En caso contrario, se solicitará a los responsables directos y al superior inmediato que informe los motivos para que ello no ocurriera. (Contraloría General del Ecuador, 2003, pág. 239).

El documento realizado por el Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupción de las Américas sugiere algunos pasos a considerarse por parte del auditor en el desarrollo de esta fase. Se los transcribe a continuación:

- Si los responsables directos de las áreas de los entes auditados, sobre los cuales se emitieron recomendaciones, han tomado conocimiento de las mismas.
- De ser así, verificará si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones.
- En caso contrario, se solicitará a los responsables directos y al superior inmediato que informe los motivos para que ello no ocurriera.
- El Gerente emitirá un memo al Gerente General del Área de AGN informando el estado de las recomendaciones efectuadas.
- El Gerente General del Área, mediante nota, informará tal situación a las máximas

autoridades del ente auditado, junto con las explicaciones brindadas por el responsable directo y su superior inmediato. (Proyecto Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas, 2000)

Gráfico N° 8



Fuente: Manual de la Contraloría General

## 2.4. Indicadores para la auditoría de gestión

### 2.4.1. Definición

Los indicadores son aquellos instrumentos que garantizan el cumplimiento de metas y objetivos trazados con el fin de verificar la utilización óptima de los recursos como la eficiencia y la eficacia, mejorando el desempeño en la empresa.

Permiten conocer la situación real en la que se encuentra la organización y, mediante la comparación con datos de referencia (previsiones, objetivos, competencia, datos históricos de la empresa...) ayudan a evaluar la gestión empresarial. Un indicador es un instrumento de medición. Por lo general, se focaliza en los factores clave de la organización aunque también se pueden seleccionar otros aspectos, que sin ser claves se consideran necesarios para valorar la evolución de la compañía. Por factor clave de éxito se entiende aquella variable de la actividad o de la estructura de la organización que explica su éxito... (Mondivil, 2007, pág. 157)

Pueden mencionarse muchos mecanismos de auditoría para lograr una eficiente y eficaz gestión para la empresa como el cumplimiento de metas y objetivos que cada vez se tornan más complejos.

Existen diferentes esquemas para diferenciar los tipos de indicadores y su utilización varía en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de evaluación que se utilicen. Se deberá contar con indicadores que midan la eficacia, eficiencia, calidad, economía y efectividad, según se intente evaluar el impacto de una acción, el grado de optimización de un resultado, la satisfacción del usuario o la capacidad del auditado para movilizar sus recursos financieros respectivamente. (Universidad de Buenos Aires, 2002, pág. 133)

Un concepto que Muñiz aporta es que....

....Se debe tener presente que todos los indicadores a considerar se deberán seleccionar y emplear de forma distinta según el tipo de empresa, el tamaño, el servicio prestado y el tipo de cliente, en este apartado se enumeran las diferentes características y aspectos necesarios para poder diseñarlos... (Muniz, 2003, pág. 259)

#### **2.4.2. Objetivos**

Los indicadores de una auditoría de gestión tienen el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la administración (Blanco Luna, 2004, pág. 233).

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas. (Blanco Luna, 2004, pág. 233)

### 2.4.3. Características

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falta de calidad. (Estupiñán & Estupiñán, 2006, pág. 279)

Por otra parte, las características que los indicadores deben poseer para que su aplicación resulte eficiente son las siguientes:

- **Contrastables:** Los indicadores deben poseer una fuente de verificación.
- **Explícitos:** Los indicadores deben ser descritos específicamente.
- **Periódicos:** Se debe realizar un monitoreo periódico, conjuntamente con los objetivos y metas que se encuentran en el plan estratégico.
- **Complementarios:** Es peligroso presentar a un indicador de manera aislada ya que esto no permite visualizar los problemas que tiene la empresa.
- **Relevantes:** Los indicadores no deben excederse, ya que, llevaría a una confusión. Los indicadores cumplen la función de ser orientadores de la gestión.

También es interesante conocer el tiempo medio desde que se contacta con un cliente hasta que se produce la venta, el porcentaje de peticiones de información que se convierten en pedidos, los pedidos acumulados, los ingresos por número de clientes o el porcentaje de ingresos que proceden de los mayores clientes. Para medir la calidad de la clientela se puede valorar el crecimiento en porcentaje de clientes famosos o relevantes que contribuyen a mejorar la imagen de la empresa. Sin embargo, hay que recordar lo señalado por Vidal y ello será considerado en la auditoría de gestión que se efectúe a la Constructora Andrade Gutiérrez: “Un exceso de indicadores puede dificultar el proceso de toma de decisiones y confundir a la gerencia sobre la naturaleza real del proceso que se está estudiando”. (Vidal 31 - 32)

#### 2.4.4. Parámetros de los indicadores de gestión

Luego de exponer las definiciones e índices, se evidencia que muchos de los indicadores que se proponen para la medición del capital humano se asemejan mucho a los indicadores de gestión que se aplican en cada una de las áreas auditadas.

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Gráfico N°9



Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003)

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Si se puede realizar una auditoría de gestión a la empresa, ya sea por la revisión y control de alguno de los auditores de controles ya mencionados o la inclusión en los programas de la auditoría que se practique como el seguimiento de alguno de los índices o indicadores ya presentados. Como señala la Contraloría General del Estado las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

Gráfico N° 10



Fuente: Manual de la Contraloría General

De acuerdo a la Contraloría General del Estado (Manual de Auditoría de Gestión, 2003, pág. 79), para poder definir los parámetros es importante tomar en cuenta lo siguiente:

...qué es lo que se va a medir. La gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra ubicada en el nivel político – estratégico, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes o en el ámbito de programas proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

#### 2.4.5. Clasificación de los indicadores de gestión

##### Indicadores Cuantitativos y Cualitativos.

- Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización. La

metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

**De uso universal:** Los indicadores de gestión, universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.
- Indicadores estructurales.
- Indicadores de recursos.
- Indicadores de proceso.
- Indicadores de personal.
- Indicadores Interfásicos.
- Indicadores de aprendizaje y adaptación.

**Globales, funcionales y específicos:** Para evaluar adecuadamente la gestión del todo en forma global, es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos... (Contraloría General del Estado, 2003, págs. 70 - 75)

## **2.5. Herramientas para la auditoría de gestión**

### **2.5.1. Técnicas de auditoría**

Al determinar qué áreas o temas de auditoría se deben revisar, el auditor puede enfrentarse ante una gran variedad de aspectos que van a ser auditados. Entonces debe evaluar y determinar cuáles de esas áreas de alto riesgo debe ser auditada. “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”. (Contraloría



General del Estado, 2003, pág. 56).

Las técnicas que a continuación se detallan son un análisis del documento de Redondo Durán, Llopart Pérez, y Durán Juve (1996, págs. 6-9) que en la opinión de los autores contiene la información más concreta respecto a las técnicas de auditoría de gestión.

#### ❖ Básicas

- a) **Entrevistas:** Permiten realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.
- b) **Cuestionarios:** Sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros. Su coste es más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente.
- c) **Observación documental:** Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante.
- d) **Observación directa:** Analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. Todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría.

#### ❖ Cuantitativas

- a) **Revisiones analíticas:** A través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- b) **Análisis de superficies:** Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Proporciona indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos.
- c) **Evaluación de los recursos:** Útil para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad,

detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición.

- d) Análisis de flujos:** Plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar.
- e) Técnicas de análisis económico:** Incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores.

#### ❖ Cualitativas

- a) Evaluación del estilo y calidad:** Obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Técnica útil para la evaluación de la capacidad del personal, y con la que se puede detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje.
- b) Estudio de las relaciones interdepartamentales:** Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. A través de su aplicación se mejora el control de los procesos y flujos de información, al mismo tiempo que se logra determinar los individuos con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
- c) Análisis del clima de trabajo** Conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. En caso de detectarse algún tipo de conflicto entre los colaboradores, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos.
- d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada:** Revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales.

#### ❖ De control

- a) Implantación de un sistema de control:** Detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Técnica de implantación es importante, ya que si no se concreta, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

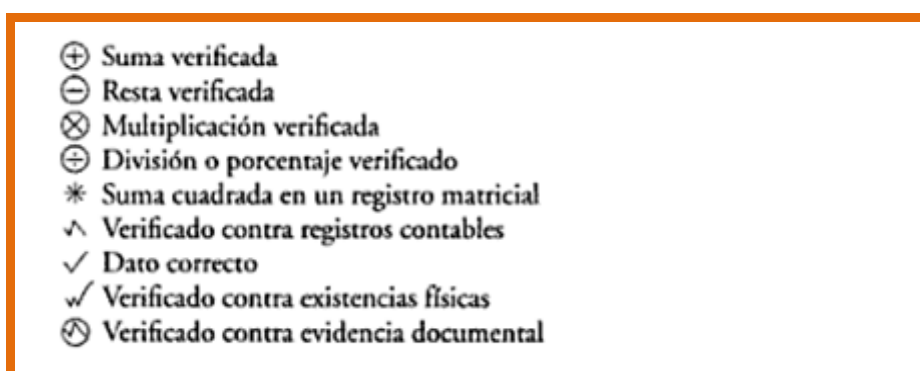
- b) Evaluación:** Buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que posibiliten medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de valorar los incrementos o decrementos que se produzcan a partir de dicho momento. Asimismo, detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.
- c) Seguimiento:** Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

### 2.5.2. Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría, 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 conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 67)

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. (Contraloría General del Estado 66)

Gráfico N°11



⊕	Suma verificada
⊖	Resta verificada
⊗	Multiplicación verificada
⊘	División o porcentaje verificado
*	Suma cuadrada en un registro matricial
∧	Verificado contra registros contables
✓	Dato correcto
√	Verificado contra existencias físicas
⊕	Verificado contra evidencia documental

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003)

Las marcas deben anotarse invariablemente a lápiz o tinta roja. El personal profesional debe considerar que el uso de otras marcas y la consecuente apertura de cédulas narrativas para explicar el contenido, constituyen prácticas indebidas que generan tiempo improductivo, y que no son permitidas en el Despacho. (Sanchez Curiel 17)

### 2.5.3. Papeles de trabajo

El trabajo del auditor queda anotado en una serie de papeles que constituyen, en principio, la prueba material del trabajo realizado; además, en ellos se deja constancia de la profundidad de las pruebas y de la suficiencia de los elementos en que se apoyó la opinión, en otras palabras, son evidencia de la calidad profesional del trabajo.(Mondivil, 2007, pág. 13)

A su vez y como señala Téllez:

...constituye el registro del trabajo realizado por el auditor; es la base de una revisión posterior, en la oficina del cliente o del contador público, efectuada por el jefe de auditoría; respalda la opinión expresada en el informe, proporciona datos acerca de las cuestiones que pueden aparecer en el siguiente periodo y establece una base para las siguientes auditorías...(Téllez, 2004, pág. 124)

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas,
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas. (Estupiñán 5)

Con respecto a los contenidos de los papeles de trabajo se detallan los más importantes:

- **Condición:** Motivo por el cual se está considerando como hallazgo-Negativo.
- **Criterio:** Es en lo que se está basando para expresar una opinión. Normas. Políticas, reglamentos, leyes, indicadores, etc.
- **Causa:** El porqué del incumplimiento del criterio con la condición.
- **Efecto:** Es el impacto o resultado.
- **Comentario:** Es la unión de los 4 atributos anteriores condición, criterio, causa y efecto.
- **Recomendación:** Debe dirigirse al responsable de la actividad. (Contraloría general del Estado)

## **CAPITULO III**

## Introducción

Al ejecutar la auditoría del recurso humano en la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. es necesario señalar que el presente capítulo constituye la parte central de esta investigación, por lo tanto corresponde desplegar el mayor interés con la finalidad de que toda la información a recolectarse sea de lo más fidedigna, que muestre con gran evidencia la existencia de una realidad que corresponde a un conjunto de características propias que identifican el accionar del recurso humano profesional como partícipe de un proceso productivo capaz de generar los ingresos que, cuyo volumen depende en gran medida del desempeño de la efectividad con la cual el recurso humano cumpla cada una de las actividades que se le asigna.

Pretender alcanzar el fin propuesto inicialmente, es decir, medir el desempeño del recurso humano implica que se tenga que abordar y profundizar el análisis de algunos temas de carácter cualitativo y expresarle cual variables cuantitativas, de tal forma que se pueda determinar el comportamiento del recurso humano en relación a cada uno de los principios de la cultura AG y los diferentes componentes.

Valorar el conocimiento que se tenga dentro del conglomerado del recurso humano con respecto a los postulados de la cultura AG, puede ser un claro indicador de que tan comprometidos está cada uno de los trabajadores con los objetivos fundamentales comprendidos en la misión de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. A la vez que permitirá igualmente descifrar la cohesión de la gestión del recurso humano como fuerza creadora de valor, como el todo de un proceso productivo que se orienta permanentemente en búsqueda de lograr la mayor productividad impulsando el crecimiento institucional sin descuidar en ningún momento el desarrollo personal y profesional del grupo.

Un aspecto muy importante de esta auditoría es que está ceñida por los procedimientos y principios técnicos que se derivan de la necesidad de determinar los hallazgos de manera transparente, evidente y oportuna contribuyendo a generar nuevas oportunidades de crecimiento económico e institucional no sólo para el corto plazo sino actuando con una perspectiva futurista. Teniendo presente, la Dirección, que el mejor de los resultados de las actividades operativas se consigue teniendo un recurso humano consciente de que su labor debe estar en permanente perfeccionamiento y totalmente vinculado a los objetivos empresariales. De esta manera, también se estaría minimizando el costo de operación que indudablemente tendría una manifestación positiva en la eficiencia del uso de los recursos.

## Justificación

Para alcanzar el sitio al que ha llegado la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. ha tenido que aplicar estrategias globales que se viabilizan a través de alianzas estratégicas, mediante la conformación de consorcios que le han permitido presentar el aval técnico y financiero para adjudicarse mega proyectos e incursionar en otras actividades que no han sido precisamente la construcción, como las telecomunicaciones y el procesamiento de datos de datos en Brasil.

En cuanto a las concesiones le corresponde no sólo construir, sino que igualmente debe ejercer la gestión administrativa por el tiempo necesario para recuperar la inversión según los términos contraídos en la adjudicación por parte de la otra parte por los contratantes. Para tal efecto la administración de estos proyectos requieren altos niveles estándar de desempeño del personal dadas las exigencias a cumplir.

Uno de los desafíos que debe asumir la Constructora Andrade Gutiérrez S. A. es buscar la manera de suplir la carencia de mano de obra calificada justo a tiempo en el momento en que se tiene que iniciar la construcción de alguna obra que se le ha sido adjudicada. Para llegar a obtener un máximo desempeño del recurso humano en la operatividad del proceso productivo es necesario implementar un «scored» que sirva como instrumento de medición de gestión del personal calificado en sus diferentes funciones que se maximice su rendimiento en cuanto a tiempo de realización de la actividad y también en lo que se refiere a la calidad de la producción del bien o servicio.

Para desarrollar la presente investigación y tenga fundamentación académica es necesario aplicar una metodología ceñida a los lineamientos del método científico y cumplir con cada una de las fases que contempla conocer una problemática en particular: a) recolectar la información –mediante la elaboración de la encuesta- ; b) realizar el diagnóstico -donde las partes del todo se separen y determinar la relación de causa efecto entre las variables; c) luego mediante la síntesis explicar el contenido teórico de las posibles soluciones al problema que deberán llevarse a efecto en la práctica y por último presentar las conclusiones y recomendaciones finales. Más allá de cumplir con un requisito, lo que se pretende con este trabajo es aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias con el fin de contribuir a las solución de un problema y que éste aporte del conocimiento trascienda como una proyección de la universidad, en beneficio no solo de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sino del crecimiento económico del país. A la vez que se logra desarrollar las destrezas en ésta temática complementando “los aspectos teóricos con la praxis que fundamenta la teoría en la formación de todo profesional”. (Eco, 1983, pág. 18)



Por lo tanto, hay suficientes razones que convalidan académicamente la ejecución de esta investigación que tendrá como objeto la medición de estudio el recurso humano como factor de producción y prestación de servicio, implementándose asimismo la aplicación de un permanente proceso de evaluación que garantice la optimización de niveles de productividad satisfactorios para el fortalecimiento de la imagen corporativa.

Más aún, que el escenario competitivo dentro del marco de la globalización de la economía mundial es extremadamente complejo y una empresa con gran cantidad de dinero invertido, no puede dejar las cosas de aspectos eminentemente de organización, de productividad expuestas al inminente riesgo. Al contrario debe procurar en cada una de sus áreas y departamento darle la mayor efectividad a los resultados obtenidos procurando medir, evaluar el desempeño, conociendo e identificando causas de problemas que pueden surgir en esta área sujetos a parámetros preestablecidos.

Seguro que el aporte del diseño de un mecanismo de auditoría de los resultados de desempeño del recurso humano de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. será muy significativo en tanto que permitirá una mejor planificación de las actividades que deberá cumplir cada equipo de trabajo, junto a una reasignación de funciones en forma secuencial que permita cumplir a cabalidad exitosamente la integración de cada función departamental como una realidad unitaria.

Los aspectos metodológicos se ajustan a los lineamientos que rigen para una investigación científica partiendo de la observación descriptiva de los elementos y componentes, estableciendo una base de datos que establezcan la cuantificación de rendimiento y consumo de mano de obra, con la finalidad de abaratar costos y disminuir la pérdida de tiempo entre una fase y otra.

Implementándose la aplicación de un permanente proceso de evaluación que garantice la optimización de niveles de productividad satisfactorios para el fortalecimiento de la imagen corporativa. De tal manera que se destinen los recursos humanos, materiales y económicos que viabilicen la culminación exitosa de ésta investigación. No obstante, vale destacar que el número de trabajadores de forma directa e indirecta en cada obra oscila entre ochocientos y dos mil. Ver cuadro N° 2.

**Cuadro N°2: Recurso humano utilizado por proyecto**

OBRAS EJECUTADAS	MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA CONSTRUCTORA AG MAS SUBCONTRATISTAS (aproximado)
CARRETERA MENDEZ MORONA	2000 PERSONAS
CONSTRUCCION DE CARRETERA Y OLEODUCTO EN LA REGION AMAZONICA	2000 PERSONAS
CARRETERA CUENCA – AZOGUEZ – BIBLIAN	800 PERSONAS
CARRETERA LAS PEÑAS – BORBON – MATAJE	1000 PERSONAS
PROYECTO DE RIEGO TABACUNDO	1200 PERSONAS
PROYECTO CUENCA BAJA DEL GUAYAS	800 PERSONAS
CONSTRUCCION DEL PUENTE ANEXO SOBRE EL RIO DAULE Y SUS CONECCIONES VIALES Y READECUACION DEL PUENTE RAFAEL MENDOZA AVILES	1500 PERSONAS
CONSTRUCCION DEL NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE QUITO	1500 PERSONAS

**FUENTE:** Archivos de la Constructora Andrade Gutiérrez S. A.

**AUTOR:** Milton Alfredo Albán Torres

### **3.1. Conocimiento preliminar**

#### **3.1.1. Orden de trabajo**

##### **Orden de trabajo 001**

**P/T 001**

**ASUNTO:** Orden de trabajo No 001

**FECHA:** Quito, 04 de marzo del 2011

**Señores**

**Milton Alfredo Albán Torres**

##### **De mi consideración:**

De conformidad con las disposiciones reglamentarias y en cumplimiento a un requisito previo para la obtención de título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, titulado "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A. AÑO 2010" se designa a usted como auditor para que procedan a realizar la Auditoría antes indicada.

Los objetivos de la auditoria estará orientados a:

- ✓ Medir la eficiencia, eficacia, calidad y satisfacción del componente capital humano utilizando indicadores de gestión pertinentes en el período 2010.
- ✓ Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y normativas de la Constructora.
- ✓ Emitir el informe de Auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones que coadyuven a una correcta toma de decisiones por parte de sus directivos.
- ✓ Evaluar la meritocracia, compromiso, espíritu emprendedor, iniciativa, creatividad y objetividad del capital humano disponible en la Constructora Andrade Gutiérrez S.A.

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional y el análisis del entorno. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa en el área examinada.

Atentamente:

Eco. Dayanara Villafuerte Escudero  
Directora de Tesis

### 3.1.2 Notificación del trabajo

**ASUNTO:** Notificación de inicio de Auditoría

**FECHA:** Quito, 18 de marzo del 2011

P/T 002

Señor Ing.  
Mauricio Ricupero  
Gerente General de Constructora Andrade Gutiérrez S.A.

Por medio de la presente notifico a usted que a partir de la presente fecha se procederá a realizar la Auditoría de gestión al departamento de recursos humanos de la empresa en el periodo comprendido entre 01 de enero al 31 de diciembre de 2010. Con una duración de 3 meses.

Para esta acción de control estará a cargo del Señor Milton Alfredo Albán Torres por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.


Seguro de contar con su apoyo anticipo mis agradecimientos.

Atentamente:

Eco. Dayanara Villafuerte Escudero  
Directora de Tesis

### 3.1.3 Informe Visita Previa.

Con el propósito de dar a conocer el contenido de la Orden de Trabajo y solicitar la colaboración del departamento de Recurso Humanos de la empresa Constructora Andrade Gutiérrez S.A.se efectuó la visita previa informe que se detalla a continuación:

 <b>ANDRADE GUTIERREZ</b> Construtora Andrade Gutierrez SA	<b>INFORME DE VISITA PREVIA</b>	IVP 001 1/4
<b>CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A</b>		
<b>✓ INFORMACIÓN GENERAL</b>		
<b>Nombre:</b> Constructora Andrade Gutiérrez S.A.		
<b>RUC:</b> 1790705145001		
<b>Tipo de contribuyente:</b> Persona Jurídica obligada a llevar contabilidad		
<b>Representante Legal:</b> Mauricio Ricupero		
<b>Dirección:</b> General Duma N° 47-248 y Violetas		
<b>Teléfonos:</b> (2) 2365817		
<b>✓ ANTECEDENTES</b>		
<p>La Constructora Andrade Gutiérrez S.A. de origen brasilero tiene sus bases en la Ciudad de Sao Paulo. Desarrolla sus actividades desde el año 1948 en el área de la construcción, sus primeros trabajos consistieron en pequeños servicios de urbanización en la Capital del Estado de Minas de Gerais en Brasil.</p> <p>Fundada por Flavio Gutiérrez y los hermanos Gabriel y Roberto Andrade. Con el transcurso del tiempo esta empresa fue consolidándose teniendo presente el cuidar de su reputación, coadyuvando en el fortalecimiento de su imagen mediante el cumplimiento y la calidad de sus trabajos. Estos fueron desde su inicio los pilares de su crecimiento empresarial y que le dieron los resultados esperados para que en el año 1950 realice su primera gran obra, la construcción de la gran carretera (BR3) conectando, Rio de Janeiro (capital federal de la época) con Belo Horizonte.</p>		

**✓ IDENTIFICACIÓN DE LA IDENTIDAD:**

Andrade Gutiérrez es un grupo brasileño que actúa en los sectores de energía, ingeniería y construcción (AG Engenharia), telecomunicaciones (AG Telecom) y concesiones públicas (AG Concessoes). En el área energía participa a través de RME (Rio Minas Energía e Participações S.A.); en el área carretera, a través del Grupo CCR; en la actividad de saneamiento, lo hace mediante: Dominó y Water Port. Por último, en el área aeroportuaria, a través de Quiport. Participa en 12 países latinoamericanos, entre ellos: Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.

**✓ COMPROMISOS**

- La mejora continua de la gestión y del desempeño de sus procesos y productos.
- La conservación del medio ambiente, incluyendo la prevención de la contaminación.
- La garantía de un ambiente de trabajo seguro y saludable para todas las personas.
- El cumplimiento de los requisitos de responsabilidad social previstos en la norma SA 8000.
- El cumplimiento de los requisitos legales, normativos y otros aplicables.

**✓ RESULTADOS**

- Agregar mayor valor para los accionistas.
- El desempeño empresarial competitivo.
- La preferencia de los clientes.
- La satisfacción, motivación y el mejor equipo de funcionarios.
- El respeto y la admiración de la sociedad.

**✓ MISIÓN**

Tener el mejor equipo, con una cultura que sea realmente de performance, que nos lleve a los NBR\$ 2 billones de EVA operacional en el año.

**✓ VISIÓN**

Seremos la primera empresa de construcción y la más reconocida por seriedad así

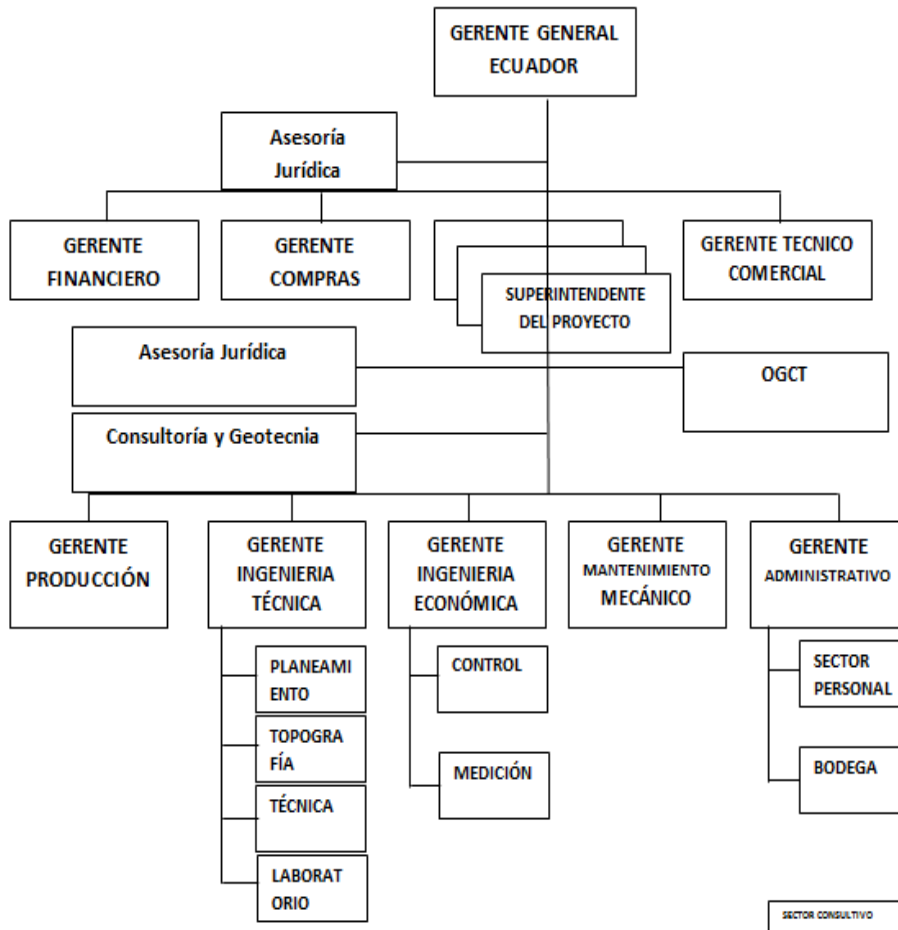
como por responsabilidad

✓ **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

IVP 001

3/4

**Gráfico N°12**



**Fuente:** Constructora Andrade Gutiérrez S.A.

✓ **FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

Ing. Mauricio Ricupero, Gerente General de la Empresa

Eco. Patricio Vivero, Director financiero

José María de Souza, Jefe Administrativo

Arturo de Souza, Jefe departamento técnico



Thiers Arouca, Jefe departamento de Mantenimiento Mecánico.

Flavio Borges, Ex-jefe comercial

IVP 001

4/4

✓ **OBJETIVOS**


- Integración
- Motivación y adherencia
- Diseminación de nuestra Cultura
- Entendimiento del negocio
- Pensar como grupo
- Valorizar el “seremos AG”

✓ **DIRECTRICES DE LA POLÍTICA DE CALIDAD**

Son definidas para todas las obras y gestionadas mediante del Sistema de Gestión Integrada (SGI).

- Certificado en las principales normas internacionales (ISO 9001),
- Gestión de la calidad, ISO 14001,
- Gestión ambiental, OHSAS 18001,
- Gestión de la salud y seguridad laboral, ye SA 8000, responsabilidad social
- Y certificado en el PBQP-H (Programa Brasileño de Calidad y Productividad del Hábitat) en los subsectores edificaciones, saneamiento básico y obras viales, incluso obras singulares.

### 3.1.4. Memorándum De Planificación.

 <b>ANDRADE GUTIERREZ</b> Construtora Andrade Gutierrez SA	<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	MP 001 1/5
<b>CONSTRUCTORA ANDREDE GUTIERREZ S.A</b>		
<b>Auditoría de Gestión a:</b> Construtora Andrade Gutiérrez S.A.	<b>Periodo Examinado:</b> 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.	
<b>Preparado por:</b> Milton Alfredo Albán Torres <b>Fecha:</b> 05/04/2011 <b>Revisado por:</b> Eco. Dayanara Villafuerte <b>Fecha:</b> 08/04/2011		
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b> Informe largo de Auditoría, Memorando de antecedentes y síntesis del informe		
<b>2. FECHAS DE INTERVENCIÓN</b>		
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>FECHA ESTIMADA</b>	
• Orden de trabajo	04/03/2011	
• Conocimiento preliminar	18/03/2011	
• Planificación	05/04/2011	
• Inicio del trabajo en el campo	29/04/2011	
• Finalización del trabajo en el campo	16/06/2011	
• Discusión borrador del informe con funcionarios	01/07/2011	
• Emisión del informe final.	14/07/2011	
• Presentación del informe aprobado.	29/07/2011	
<b>3. EQUIPO DE AUDITORÍA</b>		
<b>Multidisciplinario</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	
✓ Auditor General	Dayanara Villafuerte	
✓ Jefe de equipo	Alfredo Albán T.	

#### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

69 días laborables distribuidos en las siguientes fases: 92 días.

✓ FASE I, Conocimiento Preliminar	20 días
✓ FASE II, Planificación	18 días
✓ FASE III, Ejecución	34 días
✓ FASE IV, Comunicación de resultados	20 días
✓ Seguimiento	0 días

#### 5. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN	CANT. FINAL	PRECIO C/U	VALOR TOTAL
Hojas	1000	0,01	10,00
Esferos	6	0,30	1,80
Carpetas	8	0,50	4,00
Tóner para impresora	8	5,00	40,00
Copias	1000	0,02	20,00
Anillados	10	3,00	30,00
Viáticos	10	10,00	100,00
Servicios Básicos	3	3,00	9,00
Gastos de Celular	3	11,20	33,60
<b>TOTAL</b>			<b>248,40</b>

**FODA****Fortaleza**

- ✓ Presencia efectiva en el mercado
- ✓ Competitividad
- ✓ Creatividad
- ✓ Imagen
- ✓ Determinación

**Debilidades**

- ✓ Gestión financiera de los proyectos (recursos)
- ✓ Equipo para desarrollar nuevos proyectos
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Imagen negativa - Méndez Morona

**Oportunidades**

- ✓ Optimización de los contratos en ejecución
- ✓ Oportunidades de nuevos contratos

**Amenazas**

- ✓ Pago excesivos de impuestos
- ✓ Consecuencias legales por recibimientos Méndez Morona
- ✓ Costo capital del mercado Ecuador
- ✓ Imagen
- ✓ Contratos en ejecución

**6.2. Detalle De Componentes Escogidos Para La Fase De Ejecución.**

**Componente:** Departamento de Recursos Humanos

- **Subcomponente:** Capacitación al personal
- **Subcomponente:** Evaluación del desempeño
- **Subcomponente:** Selección del personal

### 6.3. Objetivos de la Auditoría

#### Objetivo General

Hacer una evaluación de la gestión desempeñada por los directivos y encargados del departamento de Recursos Humanos de la empresa Constructora Andrade Gutiérrez S.A. en el periodo comprendido entre el 01/01/2010 al 31/12/2010.

#### Objetivos específicos

- ✓ Medir la eficiencia, eficacia, calidad y satisfacción del componente capital humano utilizando indicadores de gestión pertinentes en el período 2010.
- ✓ Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y normativas de la Constructora.
- ✓ Emitir el informe de Auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones que coadyuven a una correcta toma de decisiones por parte de sus directivos.

### 6.4. Alcance

Se realizará una auditoría de gestión al departamento de Recursos Humanos de la empresa constructora Andrade Gutiérrez S.A. en el periodo comprendido entre el 01/01/2010 al 31/12/2010.

### 6.5. Indicadores de Gestión.

- ◆ Capacitación del personal

Total de personal capacitado  
Total personal

Gasto anual en capacitaciones  
Presupuesto de capacitaciones

◆ **Evaluación del desempeño**

Personal Evaluado  
Total personal

Evaluaciones realizadas  
Evaluaciones planificadas

◆ **Selección y contratación del personal**

Personas con carpetas completas  
Muestra de empleados

Personas que pasaron por los 2  
procesos  
Total del personal


**7. Firmas De Responsabilidad De La Planificación**

\_\_\_\_\_  
Milton Alfredo Albán Torres

**JEFE DE EQUIPO**

**Fecha: 14 de Abril de 2011**


### 3.1.5 Cuestionario de Control Interno.

CCI 1/2	<b>EVALUACIÓN PRELIMINAR</b> <b>ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUESTIONARIO</b>	 Constructora Andrade Gutierrez SA			
<b>CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
GESTIÓN INSTITUCIONAL		SI	NO	NA	
1	Las actividades principales de la empresa corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Servicio?</li> <li>• ¿Industrial?</li> <li>• ¿Comercial?</li> </ul>	X X X			
2	¿En la empresa Constructora Andrade Gutiérrez se ha implantado la Planificación Estratégica?	X			
3	En la Constructora se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La Misión?</li> <li>• ¿La Visión?</li> <li>• ¿Objetivos?</li> <li>• ¿Políticas?</li> </ul>	X X X X			
4	¿La Constructora para el inicio de las actividades cuenta con todos los reglamentos que la ley le exige?	X			
5	¿La Constructora aplica parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia?	X			

6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas?</li> <li>• Planes direccionales y estratégicos.</li> </ul>	X	X		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; float: right;">           CCI 2/2         </div>
7	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</li> <li>• Encuestas o cuestionarios.</li> </ul>	X	X		
8	<p>¿La constructora ha dado a conocer su planificación estratégica a todo el personal que labora en la empresa?</p>	X			
9	<p>La Constructora cuenta con un departamento de relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos y servicios prestados</p>	X			
10	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?</p>	X			



### 3.1.6 Matriz de Ponderación.

MPN 1 1/1	<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b> <b>Subcomponente: Capacitación al Personal</b> 	
<b>CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.</b>		
COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un plan de capacitaciones.	10	8
El personal de la Constructora participa activamente en las capacitaciones que ofrece la empresa.	10	10
El personal conoce sobre las capacitaciones que Ofrece la empresa.	10	7
El departamento de Recursos Humanos aplica las normas y políticas de capacitaciones	10	8
El departamento de Recursos Humanos cuenta para evaluar su gestión de las capacitaciones en términos de eficiencia, con parámetros e indicadores de gestión	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>41</b>

**CP=Confianza ponderada**

**CT= Calificación total**

**PT= Ponderación Total**

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} * 100}{\text{PT}}$$

$$\text{CP} = \frac{41 * 100}{50} = 82\%$$

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 DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:**

Para el subcomponente de «capacitación personal» se obtuvo de la matriz de ponderación una calificación del 82%, lo que significa que se encuentra en un rango del 76% y el 100%, es decir, con un grado de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**
**Subcomponente:** Evaluación del desempeño Construtora Andrade Gutierrez SA
**CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un plan de Evaluación de sus empleados.	10	8
El personal de la Constructora participa activamente en la evaluación que realiza la empresa.	10	8
La Evaluación de desempeño ayuda para que los empleados mejoren sus actividades en la empresa.	10	7
Se cumple en la Constructora con el plan de evaluación del desempeño con objetividad	10	8
El departamento de Recursos Humanos cuenta para evaluar su gestión de las evaluaciones en términos de eficiencia, con parámetros e indicadores de gestión	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>39</b>

**CT = Calificación total**

**PT= Ponderación Total**

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} * 100}{\text{PT}}$$

$$\text{CP} = \frac{39 * 100}{50} = 78\%$$

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 DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:**

Para el subcomponente «evaluación del desempeño» se obtuvo la calificación de la matriz de ponderación del 78%, lo que significa que se encuentra en un rango del 76% y el 100% es decir con un grado de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

**MATRIZ DE PONDERACIÓN****Subcomponente:** Selección y contratación del personal**CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
El Departamento de Recursos Humanos para la contratación de nuevo personal cumple con los procedimientos establecidos.	10	8
El Departamento de Recursos Humanos realiza la selección del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.	10	9
La Selección del personal se realiza en un ambiente de transparencia.	10	7
Se toma en cuenta el tiempo a emplearse en las entrevistas de la selección de personal	10	7
El departamento de Recursos Humanos cuenta para evaluar su gestión en la selección del personal en términos de eficiencia, con parámetros e indicadores de gestión	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>39</b>

**CT =** Calificación total

**PT=** Ponderación Total

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} * 100}{\text{PT}}$$

$$\text{CP} = \frac{39 * 100}{50} = 78\%$$

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 DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:**

Para el subcomponente «selección del personal» se obtuvo la calificación de la matriz de ponderación del 78%, lo que significa que se encuentra en un rango del 76% y el 100%, es decir, con un grado de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

### 3.1.7. Diagnóstico F.O.D.A

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos de la Constructora

Andrade Gutiérrez S.A.

<b>CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Presencia efectiva en el mercado	No existe una Gestión financiera de los proyectos (recursos)	Optimización de los contratos en ejecución	Pago excesivos de impuestos por multas tributarias
Competitividad	No cuenta con un equipo para desarrollar nuevos proyectos	Oportunidades de nuevos contratos	Consecuencias legales por recibimientos Méndez Morona
Creatividad	No existe una fluida comunicación interna	La gran inversión estatal en obras públicas	Costo capital del mercado Ecuador por cuentas por cobrar al cliente
Imagen: presencia efectiva en varios mercados del mundo	Imagen negativa por el juicio que se mantiene con el gobierno a causa de la obra - Méndez Morona		Imagen: referente al juicio que mantenemos con el estado y puede ser utilizado como herramienta destructora
Determinación			Contratos en ejecución

### 3.1.8. Indicadores Básicos.

Cuadro N° 3

**Objetivo 1:** Determinar la eficiencia de las capacitaciones que se dan en la empresa en un 90%.

**Nombre del indicador:** Indicador del nivel de capacitación.

$$\text{Capacitación al Personal} = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total Personal}}$$

**Objetivo 2:** Determinar el uso adecuado de recursos económicos en las capacitaciones con un porcentaje estándar del 100%.

**Nombre del indicador:** Indicador de uso de recursos económicos en las capacitaciones

$$\text{Recursos Económicos utilizados} = \frac{\text{Gasto de Capacitaciones 2010}}{\text{Presupuesto Capacitaciones}}$$

**Objetivo 3:** Determinar el cumplimiento de las evaluaciones realizadas con un 85%

**Nombre del indicador:** Indicador del nivel de las evaluaciones al personal

$$\text{Evaluaciones planificadas} = \frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Total Personal}}$$

**Objetivo 4:** Determinar la eficiencia de la planificación de las evaluaciones en un 100%

**Nombre del indicador:** Indicador del nivel de las planificaciones de las evaluaciones.

$$\text{planificacion de las evaluaciones} = \frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones planificadas}}$$



**Objetivo 5:** Evaluar el proceso de contratación del personal con un margen del cumplimiento del 100%.

**Nombre del indicador:** Indicador de contratación del personal

$$\text{Contratación del personal} = \frac{\text{Carpetas Completas}}{\text{Muestra de Empleados}}$$


**Objetivo 6:** Determinar la eficiencia en la selección y contratación del personal con un porcentaje estándar del 95%.

**Nombre del indicador:** Indicador de la selección y contratación del personal

$$\text{Selección y Contratación del personal} = \frac{\text{Personas que pasaron los dos procesos}}{\text{Total del personal}}$$

### 3.2 Planificación

#### 3.2.1 Programas de Trabajo

PRT 1 1/2	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE TRABAJO</b>	 Construtora Andrade Gutierrez SA		
<b>CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.</b>				
<b>Componente:</b> Departamento de Recursos Humanos				
<b>Subcomponente:</b> Capacitación al personal				
N°	Descripción	Ref.	Elaborado Por:	Fecha
1.	<b>OBJETIVOS:</b> Evaluar si el departamento de Recursos Humanos brinda la oportuna capacitación a sus empleados.	EECI No. 01	MA	3-07-11
2.	Determinar el grado de aceptación y mejoramiento de las actividades que se obtiene de la capacitación al personal.	IN 01	MA	4-07-11
<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>				
3.	Evaluación del control interno específico del subcomponente a evaluarse.	EECI No. 01	MA	3-07-11
4.	Aplice los indicadores y parámetros de gestión previstos para este subcomponente.	IN 01	MA	4-07-11
5.	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	IN 01 IN 02	MA	5-07-11

<p>6.</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p><b>RIESGO</b> Que la capacitación no se esté brindando al personal que labora en la constructora</p> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> Riesgo Medio</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Verificar si el departamento de recursos humanos ha planificado un proceso anual de capacitaciones para los empleados de la empresa.</p> <p>Mediante una entrevista con el administrador del personal determinar si todos los empleados han tenido alguna capacitación.</p> <p>Verificar si el departamento de Recursos humanos ha implantado políticas o procedimientos para la capacitación del personal.</p>	<p>EECI No. 01</p> <p>EECI No. 01</p> <p>EECI No. 01</p>	<p>MA</p> <p>MA</p> <p>MA</p> <p>MA</p>	<table border="1"> <tr> <td>PTR 1</td> </tr> <tr> <td>2/2</td> </tr> </table> <p>4-07-11</p> <p>6-07-11</p> <p>7-07-11</p>	PTR 1	2/2
PTR 1						
2/2						
<p><b>Elaborado por:</b> Milton Alfredo Albán Torres</p> <p><b>Revisado por:</b> Econ. Dayanara Villafuerte</p> <p><b>Fecha:</b> 5-junio-2011</p>						

## AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE TRABAJO



### CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.

**Componente:** Departamento de Recursos Humanos

**Subcomponente:** Evaluación del desempeño

N°	Descripción	Ref.	Elaborado Por:	Fecha
<b>OBJETIVOS:</b>				
1.	Evaluar si el departamento de Recursos Humanos cumple con las políticas de evaluación establecidas por la empresa.	EECI No. 02	MA	8-07-11
2.	Determinar el grado en que los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.	IN 04 IN 05	MA	9-07-11
<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>				
3.	Evaluación del control interno específico del subcomponente a evaluarse.	EECI No. 02	MA	10-07-11
4.	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para este subcomponente.	IN 03 In 04	MA	11-07-11
5.	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	Pt 03 Pt 04		12-07-11
<b>RIESGO</b>				

<p>6.</p> <p>7. <b>CALIFICACIÓN:</b> Riesgo Medio</p> <p>8. <b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>9.</p>	<p>Que no exista la evaluación al personal y que el personal este realizando actividades que no se encuentren debidamente especificadas.</p> <p>Realice una revisión de una evaluación que se realiza a los empleados frecuentemente.</p> <p>Revisar la ejecución y los resultados que se obtuvo de una de las evaluaciones aplicadas al personal de la constructora.</p>	<p>EECI No. 02</p> <p>IN 03 IN 04</p>	<p>MA</p> <p>MA</p> <p>MA</p>	<table border="1" data-bbox="1267 197 1375 304"> <tr> <td>PRT 2</td> </tr> <tr> <td>2/2</td> </tr> </table> <p>12-07-11</p> <p>13-07-11</p>	PRT 2	2/2
PRT 2						
2/2						
<p><b>Elaborado por:</b> Milton Alfredo Albán Torres</p> <p><b>Revisado por:</b> Econ. Dayanara Villafuerte</p> <p><b>Fecha:</b> 8-junio-2011</p>						

## AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE TRABAJO



### CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.

**Componente:** Departamento de Recursos Humanos

**Subcomponente:** Selección y contratación del personal


N°	Descripción	Ref.	Elaborado Por:	Fecha
<b>OBJETIVOS:</b>				
1.	Evaluar si el departamento de Recursos Humanos cumple con las políticas de selección del personal.	EECI No. 03	MA	14-07-11
2.	Verificar si el Departamento de recursos humanos cumple con las normas de contratación establecidas tanto internas como el código de trabajo.	PT 01 PT 02 PT 03	MA	15-07-11
<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>				
3.	Evaluación del control interno específico del subcomponente a evaluarse.	EECI No. 03	MA	16-07-11
4.	Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para este subcomponente.	IN 05 IN 06	MA	17-07-11
5.	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	PT 01 PT 02 PT 03	MA	18-07-11
<b>RIESGO</b>				

<p>6.</p> <p>7. <b>CALIFICACIÓN:</b> Riesgo Medio</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p>Que no se cumpla con las leyes establecidas de selección y contratación del personal.</p> <p>Elaborar indicadores de gestión con el fin de determinar la eficiencia en que se maneja la selección y contratación del personal.</p> <p>Realice una entrevista con el jefe del departamento para conocer los procedimientos de selección y contratación del personal.</p> <p>Verificar si los contratos existentes cuentan con todos los requisitos necesarios con la información del personal.</p>	<p></p> <p>IN 05 IN 06</p> <p>EECI No. 03</p> <p>PT 01 PT 02 PT 03</p>	<p>MA</p> <p>MA</p> <p>MA</p> <p>MA</p>	<p>19-07-11</p> <p>20-07-11</p> <p>21-07-11</p> <p>22-07-11</p>
<p><b>Elaborado por:</b> Milton Alfredo Albán Torres</p> <p><b>Revisado por:</b> Econ. Dayanara Villafuerte</p> <p><b>Fecha:</b> 15-junio-2011</p>				

PRT 3
2/2

### 3.3 Ejecución

#### 3.3.1 Cuestionario de control interno específico.

		<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>EECI No. 01</b>	
<b>CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.</b>						
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoria de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Recursos Humanos <b>SUBCOMPONENTE:</b> Capacitación al personal						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	N/A		
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>						
1	¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal?	X				
2	¿La capacitación que ofrece la constructora está diseñada de acuerdo a las necesidades de los empleados?	X				
3	¿El costo de las capacitaciones que brinda la empresa son descontadas del rol de los empleados?		X			
4	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión respecto a las capacitaciones que se realizan?	X				
5	¿Se entrega algún tipo de premio o reconocimiento al empleado que ha cumplido todas las capacitaciones?		X		No se entrega, es una obligación laboral.	



6	¿Se ha establecido algún método o sistema de comunicación para conocer las expectativas y necesidades de los empleados en cuanto a las capacitaciones?		X		
8	¿Las capacitaciones brindadas han servido para mejorar el desempeño de los trabajadores?	X			
9	¿En el presupuesto anual existe una cantidad determinada para los gastos de capacitación del personal?	X			
10	¿Se cumple a cabalidad todas las actividades del plan de capacitación de la constructora?		X		
11	¿El plan de capacitación incluye a los máximos directivos de la constructora?	X			
<p><b>Elaborado por:</b> Milton Alfredo Albán Torres</p> <p><b>Revisado por:</b> Econ. Dayanara Villafuerte</p> <p><b>Fecha:</b> 3-07-2011</p>					



**EVALUACIÓN ESPECIFICA DE  
CONTROL INTERNO**

**EECI  
No. 02**

**CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.**

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Evaluación del desempeño

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>					
1	¿La empresa cuenta con un plan para las evaluaciones del personal?	X			
2	¿El departamento de recursos humanos cumple en su totalidad con el plan de evaluaciones?	X			
3	¿Las evaluaciones están diseñadas de acuerdo al área en la que se desenvuelven los trabajadores?	X			
4	¿La Evaluaciones cumplen con las expectativas deseadas del departamento de Recursos Humanos?	X			
5	¿Si un empleado no aprueba satisfactoriamente las evaluaciones, es desvinculado de la constructora?	X			Es desvinculado si incurre en tres malas evaluaciones

6	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión respecto a las evaluaciones que se realizan en el departamento de recursos humanos?	X			
7	¿Se hace una evaluación para determinar si el Departamento de Recursos Humanos ha cumplido sus objetivos generales y específicos del plan de evaluación?	X			
8	¿En el Departamento de Recursos se mantiene un historial de las evaluaciones realizadas?		X		
9	¿Las evaluaciones de desempeño son aceptadas con agrado por parte del personal?		X		
10	¿Los empleados que tengan excelentes calificaciones en sus evaluaciones tienen algún bono o premio de recompensa?		X		No se cuenta con ninguna recompensa
11	¿Las evaluaciones periódicas han dado buenos resultados en las funciones que realiza el personal?	X			
<p><b>Elaborado por:</b> Milton Alfredo Albán Torres</p> <p><b>Revisado por:</b> Econ. Dayanara Villafuerte</p> <p><b>Fecha:</b> 10-07-2011</p>					



**EVALUACIÓN ESPECIFICA DE  
CONTROL INTERNO**

**EECI  
No. 03**

**CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.**

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Selección y contratación del personal

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	

**ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD**

1	¿La empresa cuenta con normas y políticas de selección y contratación del personal?	X			
2	¿La persona encargada de la selección y contratación del personal sigue paso a paso los procedimientos establecidos por la constructora?	X			
3	¿Los documentos de selección y contratación del personal se mantienen en un archivo de almacenamiento?	X			Se conserva solo los documentos de contratación.
4	¿La contratación del personal se establece de acuerdo a las necesidades de la empresa?	X			
5	¿Dentro de la selección y contratación del personal se establece como condición la experiencia del personal?	X			Sí es importante, porque se evitan gastos de capacitación.

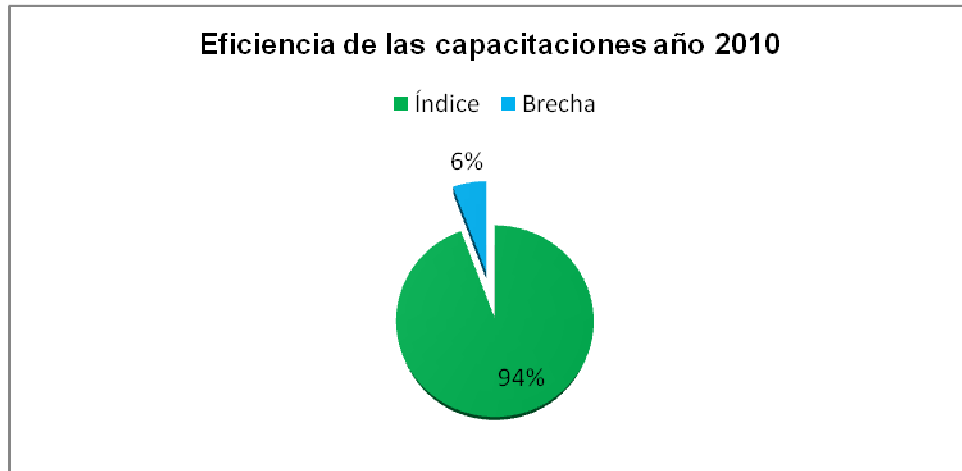
6	¿Se han determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión respecto a las actividades que se realizan en el departamento de servicio técnico?	X			
7	¿Se hace una evaluación para saber si el departamento de Recursos humanos cumple con las normas y procedimientos exigidos por la empresa?		X		
8	¿En la selección y contratación del personal se realizan las respectivas evaluaciones psicológicas, motrices y las de salud?	X			
9	¿En la selección y contratación del personal interviene otras personas como el gerente, el administrador o las máximas autoridades?		X		
10	¿Se entrega reportes del trabajo realizado de la selección y contratación del personal?	X			
11	¿Cuándo se realiza la contratación de nuevo personal, se realiza cumpliendo las leyes que ampara al trabajador?	X			
<p><b>Elaborado por:</b> Milton Alfredo Albán Torres</p> <p><b>Revisado por:</b> Econ. Dayanara Villafuerte</p> <p><b>Fecha:</b> 18-07-2011</p>					

### 3.3.2 Indicadores por componente

Objetivo: Determinar la eficiencia de las capacitaciones que se dan en la empresa							IN 01
Nombre de Indicador	Factores críticos/ de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Indicador del nivel de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento del plan de capacitación.</li> <li>- Falta de la participación activa de los empleados.</li> <li>- Contratación de personal nuevo en la empresa.</li> </ul>	$CP = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total Personal}}$ $CP = \frac{28}{33}$ $CP = 84,85\%$	% porcentaje	Semestral	90%	Base de datos de las capacitaciones brindadas en el año 2010.	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{84,85}{90} \times 100$ $\text{Índice} = 94,27 \%$ <p><b>Brecha 5,72%</b> (Brecha Desfavorable)</p>

## Interpretación de resultados:

Gráfico N° 13



Elaborado por: Milton Alfredo Albán Torres

El departamento del sector del personal, en lo que tiene que ver con las capacitaciones brindadas en el año 2010 obtiene un índice del 94,27% y una brecha desfavorable del 5,72% lo que significa que el departamento no cumplió con todos los objetivos planteados con respecto a las capacitaciones para el año 2010. Para que la brecha se vea reducida y se obtenga una brecha favorable, es preciso que se cumpla con el plan de capacitaciones a los empleados de la constructora, de este modo con todo el personal capacitado se obtendrán excelentes resultados económicos para la constructora al finalizar su periodo económico.

**Objetivo:** Determinar el uso adecuado de recursos económicos en las capacitaciones.

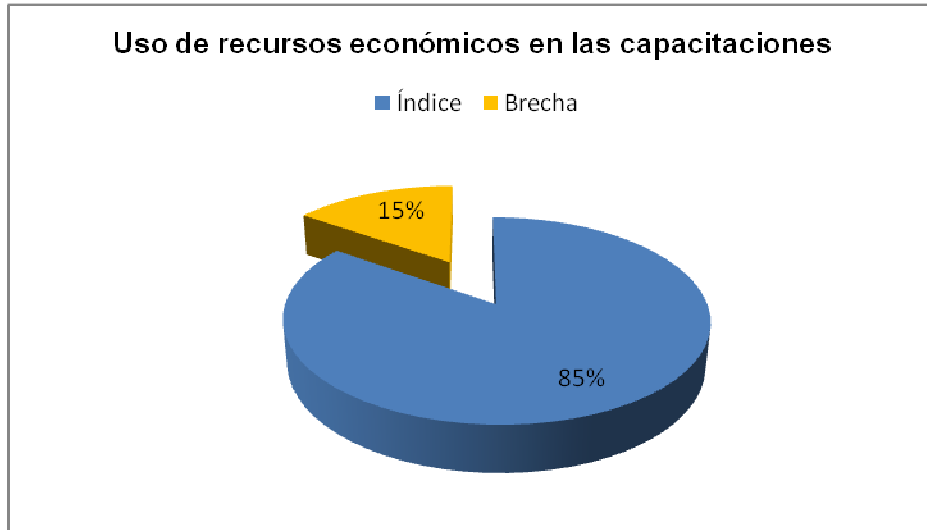
**IN 02**

Nombre de Indicador	Factores críticos/ de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Indicador de uso de recursos económicos en las capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala asignación de recursos económicos.</li> <li>- Desperdicio de Recursos económicos.</li> <li>- Presupuestos deficientes.</li> </ul>	$\frac{\text{Gasto de Capacitaciones 2010}}{\text{Presupuesto Capacitaciones}}$ $REC = \frac{13.440,00}{15840,00}$ $REC = 84,85\%$	% porcentaje	Anual	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de capacitaciones para el año 2010.</li> <li>- Gastos al 31 de diciembre estado de pérdidas y ganancias.</li> </ul>	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{84,85}{100} \times 100$ $\text{Índice} = 84,85 \%$ <p><b>Brecha 15,15%</b> (brecha desfavorable)</p>



## Interpretación de resultados

Gráfico N° 14



Elaborado por: Milton Alfredo Albán Torres

La brecha desfavorable del 15,15% para el presupuesto de capacitados es alta, esto puede ser ocasionado por que las capacitaciones no fueron efectuadas de acuerdo al plan de capacitaciones establecido para el 2010, quedando un presupuesto disponible que puede ser usado para el siguiente año en curso. El presupuesto anual debe ser ejecutado de acuerdo a lo planificado para que no existan desperdicios de dinero.

**Objetivo:** Determinar la eficiencia de las evaluaciones realizadas

**IN 03**

Nombre de Indicador	Factores críticos/ de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Indicador del nivel de las evaluaciones al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de evaluación al personal de la constructora.</li> <li>- Falta de la participación activa de los empleados.</li> <li>- Falta de planificación de las evaluaciones.</li> </ul>	$CP = \frac{\text{Personal Evaluado}}{\text{Total Personal}}$ $ER = \frac{23}{33}$ $ER = 70\%$	% porcentaje	Anual	85%	Base de datos de las evaluaciones realizadas en el año 2010.	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{70}{85} \times 100$ $\text{Índice} = 82,35 \%$ <p><b>Brecha 17,65%</b> (brecha desfavorable)</p>

## Interpretación de resultados

Gráfico N° 15



Elaborado por: Milton Alfredo Albán Torres

Se tiene una brecha del 17,65% que es desfavorable debido a que la evaluación inicial no se ha realizado a todo el personal de la constructora al finalizar el año 2010, es una brecha que se puede disminuir aplicando las evaluaciones planificadas al personal, es importante que los trabajadores conozcan el comportamiento organizacional y el plan estratégico de este modo estarán alineados a conseguir los objetivos que la empresa se ha propuesto.

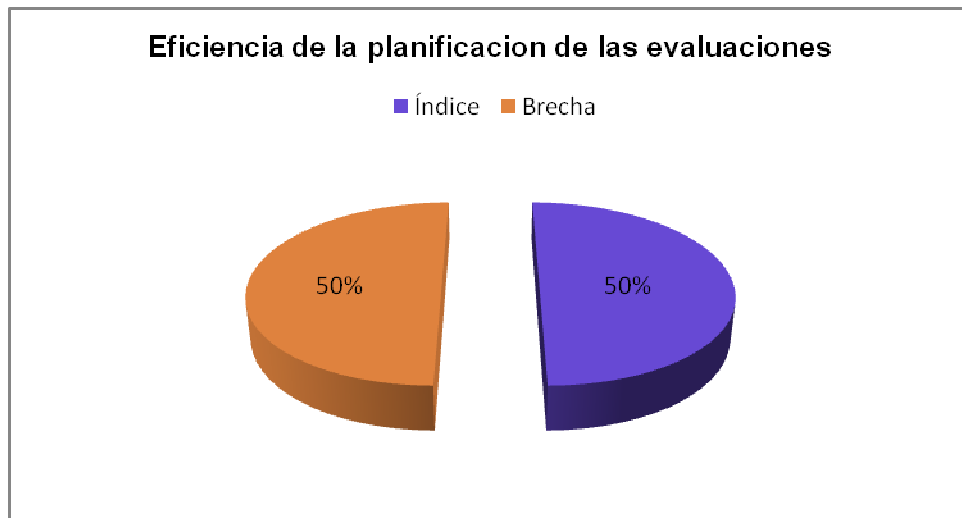
**Objetivo:** Determinar la eficiencia de la planificación de las evaluaciones

**IN 04**

Nombre de Indicador	Factores críticos/ de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Indicador del nivel de las planificaciones de las evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de evaluación al personal de la constructora.</li> <li>- Falta de la participación activa de los empleados.</li> <li>- Falta de planificación de las evaluaciones.</li> </ul>	$= \frac{\text{Evaluaciones Realizadas}}{\text{Evaluaciones planificadas}}$ $ER = \frac{1}{2}$ $ER = 50\%$	% porcentaje	Anual	100%	Base de datos de la planificación de las evaluaciones realizadas en el año 2010.	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{50}{100} \times 100$ $\text{Índice} = 50 \%$ <b>Brecha 50%</b> (brecha desfavorable)

## Interpretación de resultados:

Gráfico N° 16



Elaborado por: Milton Alfredo Albán Torres

Según el administrador del sector del personal se ha planificado dos evaluaciones en el año, la primera hace referencia al conocimiento de la empresa y la segunda evaluación con respecto a las funciones específicas que realiza el personal, de las cuales en el año 2010 se cumplió sólo una evaluación al personal, es por ello que se da una brecha desfavorable del 50%.

**Objetivo:** Evaluar el proceso de contratación del personal

**IN 05**

Nombre de Indicador	Factores críticos/ de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Indicador de contratación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento en la contratación de personal.</li> <li>- Falta de información en las carpetas.</li> <li>- Otorgamiento de funciones por influencias.</li> </ul>	$= \frac{\text{Carpetas Completas}}{\text{Muestra de Empleados}}$ $CP = \frac{6}{10}$ $CP = 60\%$	% porcentaje	Anual	100%	Base de datos de las evaluaciones realizadas en el año 2010.	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{60}{100} \times 100$ $\text{Índice} = 60 \%$ <p><b>Brecha 40%</b> (brecha desfavorable)</p>

**Interpretación de resultados:**

**Gráfico N° 17**



**Elaborado por: Milton Alfredo Albán Torres**

El sector del personal de la constructora Andrade Gutiérrez S.A. tiene un índice del 60% y una brecha del 40%, lo que indica que la brecha es desfavorable. En base al análisis se obtiene que el gerente del departamento no cumple con la exigencia de los documentos necesarios para la contratación del personal nuevo como se indica en las normas de selección y contratación establecidas por la empresa.

Para disminuir esta brecha se recomienda seguir las normas y políticas establecidas por la empresa para de este modo eliminar procesos ineficientes al contratar personal nuevo.

**Objetivo:** Determinar la eficiencia en la selección y contratación del personal.

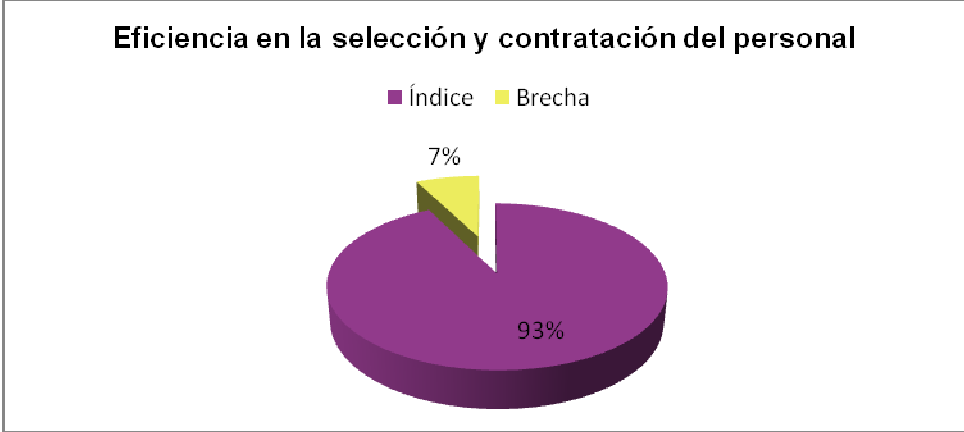
**IN 06**

Nombre de Indicador	Factores críticos/ de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Indicador de la selección y contratación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento en el proceso de selección y contratación del personal.</li> <li>- Existencia de influencias para la entrega de puestos laborales.</li> </ul>	$\text{CP} = \frac{\text{Personas que pasaron los dos procesos}}{\text{Total del personal}}$ $\text{CP} = \frac{29}{33}$ $\text{CP} = 87,88\%$	% porcentaje	Anual	95%	Base de datos de las evaluaciones realizadas en el año 2010.	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{87,88}{95} \times 100$ $\text{Índice} = 92,51 \%$ <p><b>Brecha 7,49%</b> (Brecha desfavorable)</p>



**Interpretación de resultados**


**Gráfico N° 18**



**Elaborado por: Milton Alfredo Albán Torres**

De la revisión de este indicador se evidencia una brecha del 7% que es desfavorable aunque su porcentaje no sea muy alto; esto indica que la mayoría del personal ha pasado por los procesos de selección y contratación del personal y que sólo un grupo de personas no cumplen este proceso. Para que la empresa se marque dentro de un proceso de transparencia se recomienda que se sigan los procesos para que exista igualdad en las contrataciones con todo el personal.

### 3.3.3 Papeles de trabajo.

 <p>AG ANDRADE GUTIERREZ Construtora Andrade Gutierrez SA</p>	<b>TÉCNICA DE OBSERVACIÓN</b>	P/T 001
<b>CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.</b>		
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoria de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Recursos Humanos <b>SUBCOMPONENTE:</b> Capacitación al personal <b>PERIODO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.		
<p style="text-align: center;"><b>Constatación del plan anual 2010 de capacitaciones</b></p> <p>En el departamento de recursos humanos o como en la empresa la denominan “sector del personal” se verificó la constatación de la planificación de las capacitaciones para el 2010.</p> <p>En el plan constan los objetivos generales y específicos de cada curso de capacitación así como también los temas a tratarse.</p> <p>Es decir, el Gerente administrativo, dentro de sus obligaciones, sí ha realizado la planificación de las actividades. Es así que se tiene una copia del manual de responsabilidades que para la auditoría sirve como evidencia del cumplimiento de sus funciones.</p> <p>La fotografía 001 representa las responsabilidades que tiene el Gerente administrativo dentro del sector personal y en ella se resalta la planificación de las capacitaciones del personal.</p>		

Fotografía N°1

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MC EC 200 01	
		Revisión 1	Hoja N°: 14/40
UNIDAD: ECUADOR	<b>4.1 – RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>		

**Gerente Administrativo**

- Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área garantizar que ellos sean efectivamente implementados;
- Gerenciar las múltiples actividades relacionadas a la administración de personal, inclusive contratación de personal de acuerdo con el perfil mínimo de los cargos;
- Asesorar las actividades de negociaciones colectivas e investigación salarial;
- Coordinar actividades de rutina de bodega, comedores, lavandería, alojamientos y transporte;
- Desarrollar el entrenamiento del personal en su área;
- Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de la Calidad;
- Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados, y

**Gerente de Ingeniería - Técnica**

- Preparar los procedimientos e instrucciones referentes a su área y garantizar que ellos sean efectivamente implementados;
- Elaborar la planificación para ejecución de los trabajos;
- Analizar, confirmar y detallar proyectos y cálculos;
- Generar y revisar los datos provenientes de las técnicas estadísticas;
- Coordinar las actividades de calibración de los equipos de medición, inspección y ensayo;
- Identificar cualquier problema relativo al producto, proceso y Sistema de la Calidad;
- Iniciar, recomendar y disponer soluciones a través de canales designados,
- Desarrollar el entrenamiento del personal en su área.

Revisando ahora el plan de capacitación se obtuvo el segundo programa ya que las planificaciones están diseñadas de acuerdo a la actividad que realiza el personal y también a base de la antigüedad de los empleados.

El jefe de sector del personal José María de Souza manifiesta que las capacitaciones no son la misma para todos, sin embargo para el personal nuevo siempre es la misma capacitación ya que se relaciona con la cultura organizacional de la empresa y el plan estratégico.

## Fotografía N°2

### PLAN DE CAPACITACION PARA ELABORACION DE PROYECTOS

**OBJETIVO GENERAL:** -Identificar las técnicas que se aplican para el diseño, formulación, financiamiento, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de inversión y la matriz de marco lógico.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ▣ Analizar la base legal y normativa, y las técnicas relacionadas con la formulación, diseño, aprobación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de inversión pública, a través de la matriz de marco lógico.
- ▣ Exponer el método e instrumentos que se utilizan en la elaboración del Sistema de Marco Lógico y su aplicación en las diferentes etapas de los proyectos.
- ▣ Establecer los diferentes tipos de análisis que se realizan a los proyectos en sus diferentes fases.
- ▣ Utilizar el Software para administración de proyectos.
- ▣ Aplicar la Matriz de Marco Lógico para la ejecución de actividades de control.
- ▣ Realizar talleres prácticos con la finalidad de combinar la teoría y la práctica.

### RESUMEN DE CONTENIDOS

Unidad	Contenido	Horas	Documento de Consulta
1	Base constitucional, legal y normativa.	3	Manual del Participante
2	El Sistema de Marco Lógico aplicado a los proyectos de inversión social.	9	
3	Análisis de problemas, objetivos y alternativas.	6	
4	Manejo del Software de administración de proyectos.		
5	Estructura del Marco Lógico para proyectos.	6	
6	Análisis financiero en proyectos. El VAN y la TIR.	4	
7	Introducción a la Análisis Económico y Social en Proyectos.	4	
TOTAL		32	

Como se observa la fotografía anterior este es el plan de capacitación 2010 sobre la elaboración de proyectos dirigida al personal de producción, economía y administración. Sin embargo, expresa José María de Souza que no todas las capacitaciones se llevan a cabo, debido a la falta de presupuesto financiero destinado para este fin.

**ELABORADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:** Eco. Dayanara Villafuerte

**FECHA:** 28-07-2011

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación al personal

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

### **Entrevista con el Gerente del sector del personal.**

De la entrevista que se realizó al Economista José María de Souza encargado del sector del personal:

Expresa que anualmente se realiza una planificación de las capacitaciones, sin embargo, esta planificación es aprobada exclusivamente por el gerente general y por el gerente financiero.

Las capacitaciones son realizadas de acuerdo a las necesidades del personal y son diseñadas de acuerdo al área en el que se desenvuelven en donde también se toma en cuenta el tiempo o antigüedad que el personal labora en la empresa.

Además expresa que a pesar que se realiza la planificación no siempre se asignan los recursos económicos o materiales para la realización de la misma, trayendo como consecuencia el incumplimiento de las actividades de la capacitación.

Enfatiza que las capacitaciones son financiadas por la constructora por lo que al personal no se le descuenta en sus roles, y el día de trabajo se le paga normalmente porque está cumpliendo con una obligación con la empresa que labora.

José María de Souza está consciente que los trabajadores son el principal

capital de la constructora. Es por ello que él entiende la necesidad de capacitarlos en las nuevas tecnologías y en los ámbitos requeridos por la empresa.

Las capacitaciones son desarrolladas de acuerdo a las necesidades del personal, razón por la cual son anuales. En el caso de personal nuevo las capacitaciones son semestrales o, siempre que la situación lo amerita, trimestral.

**ELABORADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:** Eco. Dayanara Villafuerte

**FECHA:** 8-08-2011

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación al personal

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

### **Revisión de las normas políticas y procedimientos para la capacitación de los empleados**

Mediante la visita realizada a las instalaciones de la constructora Andrade Gutiérrez se solicitó información acerca de las políticas, normas y procedimientos para la capacitación, con esta información se ha realizado una revisión de todos los documentos relacionados a la capacitación, esto, mediante la previa autorización del jefe de sección del personal José María de Souza y del Ing. Mauricio Ricupero, Gerente General de la Empresa.

En este trabajo de campo se obtuvo una lista de las políticas con las que se aplica las capacitaciones; también se obtuvo la planificación anual de capacitaciones y las funciones que debe realizar el jefe de la sección del personal, que en este caso sería el gerente administrativo.

En la fotografía 3 se observa claramente las políticas para las capacitaciones de la sección del personal. Vale aclarar que estas políticas se encontraron vigentes hasta el año 2010.

### Fotografía N° 3

## POLÍTICAS

En armonía con el Plan Estratégico Institucional, las políticas constituyen los lineamientos que guiarán las actividades de Capacitación hacia la rendición de cuentas de la Dirección y la toma de decisiones de las máximas autoridades.

Específicamente se determina que:

Las actividades de Capacitación serán correspondientes con las condiciones, características y prioridades del Plan Anual de la constructora a Andrade Gutiérrez S.A, con énfasis en la ética, la participación de los empleados y trabajadores, el control ambiental y la rendición de cuentas.

La Dirección de Recursos Humanos y las demás unidades administrativas, y de control designarán a los empleados que deban participar en los eventos de capacitación.

La Dirección de Capacitación, a más de los proyectos de mejoramiento que formule para el fortalecimiento de su unidad elaborará un plan específico de capacitación para el personal de la Constructora, de acuerdo a lo señalado en las políticas definidas para las unidades de control.

En la ejecución de la capacitación, se destinará a eventos relacionados con la misión institucional el 80% del tiempo de las actividades planificadas y el 20% a las de asesoría, apoyo e imprevistos.

Se propenderá que los participantes se sujeten a la malla curricular diseñada para el efecto, en función del perfil del cargo y competencias ligadas al desempeño laboral.

Previo a la asistencia, se exigirá la constancia de inscripción.

Continuando con el análisis de los documentos, en la fotografía 4 se observa el plan de las capacitaciones que la constructora tiene para sus empleados.



## Fotografía N° 4

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Del Plan Estratégico institucional se despliegan los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Gestión Estratégica: Conducir al personal de la empresa Andrade Gutiérrez hacia la mejora de su desempeño.

Fortalecer los procesos de participación de los empleados en el ejercicio del Control

- ✓ Social. Promoviendo acciones de capacitación en control social a la comunidad y cuidado del medio ambiente.

- ✓ Gestión del Talento Humano: Apoyar a la Gestión efectiva del Talento Humano, para mejorar la dotación del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.

Formar y perfeccionar a su personal técnico y administrativo, como una medida para asegurar la calidad de los productos y servicios.

Los programas de formación deben ir destinados al personal de las diferentes categorías profesionales, tanto en su vertiente técnica, gestora, administrativa, tecnológica, entre otras.

Desarrollar las capacidades y competencias del personal de la Empresa, mediante el fortalecimiento de la función de capacitación, para lograr un excelente desempeño en las funciones asignadas.

Implementando programas de capacitación de acuerdo a las necesidades operativas del personal a fin de fortalecer sus competencias.

Diversificando la temática y el nivel de oferta educativa de la Dirección de Capacitación.

Definiendo el conjunto de Competencias Gerenciales Centrales alineadas con la Misión y Visión de la Empresa.

Mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional adecuando y proveyendo de espacios y ambientes de trabajo motivadores, desarrollando actividades de integración y relaciones humanas.

Fortalecer la cultura organizacional y práctica de valores mediante la formación ética de los funcionarios.

Capacitando al personal que ingresa a la institución, mismo que debe tener un conocimiento exhaustivo de las normas éticas que rigen su desempeño y legales aplicables a sus funciones, en un plazo de 6 meses.

De la revisión la empresa y, en especial de la sección del personal, se puede evidenciar que se cuenta con las respectivas políticas y objetivos estratégicos, ya que estos son la clave para el éxito en la ejecución de las capacitaciones.

**ELABORADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:** Eco. Dayanara Villafuerte

**FECHA:** 15-08-2011

**CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.**

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Evaluación del desempeño

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**Revisión de una de las evaluaciones realizadas frecuentemente al personal de la constructora Andrade Gutiérrez S.A.**

**Fotografía Nº 5**



**EVALUACIÓN INICIAL**

**PARTE 2**

**ENCUESTA PARA EVALUAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS 12 PRINCIPIOS DE LA CULTURA AG**

4) ¿Cómo cree usted que debe ser premiado alguien que se destaca en el trabajo de equipo?

- a) Peculiarmente.
- b) Con reconocimiento peculiar e institucional.
- c) Con un ascenso.
- d) Con unos días de descanso.

6) Cuando ha existido un error en el trabajo del equipo, usted aplica lo siguiente:

- a) Le llama la atención al responsable.
- b) Le endosa al grupo.
- c) Asume la culpabilidad.
- d) Ninguna de las anteriores.

8) Asume usted los desafíos que demanda su trabajo en función de:

- a) Tomar lo más riesgoso
- b) Tomar lo más seguro
- c) Tomar lo más fácil
- d) Tomar aquello que demande menor esfuerzo

7) Para el mejoramiento de su trabajo usted aspira a lo siguiente:

- a) Que la empresa le capacite en su área
- b) Usted propone a la empresa una capacitación
- c) Usted cree mejorar mediante la acumulación de experiencia
- d) Usted aspira capacitarse de forma independiente

## Fotografía N° 6



### EVALUACIÓN INICIAL

8) Para cumplir y hacer cumplir el trabajo usted practica lo siguiente:

- a) Lo más rápido posible
- b) Rápido y conveniente
- c) A tiempo, bien, y de calidad.
- d) Dentro del plazo de entrega de la obra

9) Para cumplir a cabalidad su tarea usted aplica el siguiente criterio:

- a) La disciplina es la base de su éxito
- b) Trabaja más horas de las normales
- c) Pide ayuda al equipo
- d) Pide prórroga a su superior

10) Acepta el producto final de su trabajo a las recomendaciones de:

- a) De lo que propone el cliente
- b) De lo que propone el cliente y lo que usted sugiere
- c) De acuerdo a lo que la empresa puede proponer
- d) Sólo lo que dispone el contrato

E - 1  
4 de 4

11) Para crear nuevas expectativas de desarrollo institucional es determinante lo siguiente:

- a) De las oportunidades de ascenso del entorno laboral
- b) Capacidad profesional e intelectual
- c) Cultivar relaciones a largo plazo con miras a crear nuevas oportunidades

12) Para difundir y pretender el fortalecimiento de la imagen corporativa de AG. Usted se empeña en:

- a) Contribuir con esmero y responsabilidad su trabajo.
- b) Hablar lo más que pueda positivamente de la empresa.
- c) Defender a la empresa a capa y espada de los adversarios.

En las fotografías 5 y 6 se encuentran una de las evaluaciones que se realiza para el personal nuevo que ingresa a la constructora, esta evaluación consta básicamente de los principios de la empresa y el conocimiento del plan estratégico.

Los principios y el plan estratégico marcan las directrices y el comportamiento de una empresa. Es de suma importancia que todo el personal tenga conocimiento de estos ya que de este modo se llegará a conseguir los objetivos planteados.

## Fotografía N° 7



### EVALUACIÓN INICIAL

13) ¿Cómo usted puede contribuir a incrementar la rentabilidad de la empresa?

- a) Haciendo el trabajo lo más rápido posible
- b) Minimizando los costos constantemente y reduciendo los riesgos
- c) Logrando cooperación en el grupo

14) Para lograr los mejores resultados para la empresa en relación a los principios de la cultura AG, usted actúa de la siguiente manera:

- a) Escucha a los demás y acata sus criterios
- b) Enseña con el ejemplo, ejerciendo la autocritica, predicando los principios AG
- c) Da las órdenes como las recibe

15) Para formar un equipo campeón se requiere básicamente:

- a) Gente buena, comunicación, líderes suoceros y preocuparse de la gente
- b) Constancia, comunicacion, pasion
- c) Comunicación, preocuparse de la gente, buscar el desarrollo propio y excelencia

De la misma manera, la fotografía 7 es la continuación de la evaluación inicial de la constructora.

Esta es la única evaluación que se realiza a todo el personal que labora en la constructora; las siguientes evaluaciones están diseñadas para las diferentes áreas de especialización que existen en la empresa, así lo manifiesta el administrador de la sección del personal José María de Souza.

**ELABORADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:** Eco. Dayanara Villafuerte

**FECHA:** 22-08-2011

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Evaluación del desempeño

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**Revisar la ejecución y los resultados de la evaluación aplicada al personal de la constructora.**

Revisando los resultados de la evaluación anterior que fue aplicada al personal nuevo de la constructora se observa los resultados más relevantes de esta encuesta.

**Cuadro Nº 4**

<b>Pregunta No 6 - Asume usted los desafíos que demanda su trabajo en función de.</b>
<b>Valor estándar 5,83 puntos</b>

OPCIÓN	PUNTAJE	PORCENTAJE
RESPUESTA CORRECTA	29,17	21,74%
RESPUESTA INCORRECTA	104,99	78,26%
TOTAL	134,16	100,00%

**Cuadro Nº 5**

<b>Pregunta No 8 - Para cumplir y hacer cumplir el trabajo usted practica lo siguiente.</b>
<b>Valor estándar 5,83 puntos</b>

OPCIÓN	PUNTAJE	PORCENTAJE
RESPUESTA CORRECTA	128,33	95,66%
RESPUESTA INCORRECTA	5,83	4,34%
TOTAL	134,16	100,00%

**Cuadro Nº 6**

<b>Pregunta No 12 - Para difundir y pretender el fortalecimiento de la imagen corporativa de AG. Usted se empeña en.</b>
<b>Valor estándar 5,83 puntos</b>

OPCIÓN	PUNTAJE	PORCENTAJE
RESPUESTA CORRECTA	110,83	82,61%
RESPUESTA INCORRECTA	23,33	17,39%
TOTAL	134,16	100,00%

**Cuadro Nº 7**

<b>Pregunta No 15 -Para formar un equipo campeón se requiere básicamente.</b>
<b>Valor estándar 5,83 puntos</b>

OPCIÓN	PUNTAJE	PORCENTAJE
RESPUESTA CORRECTA	64,17	47,83%
RESPUESTA INCORRECTA	69,99	52,17%
TOTAL	134,16	100,00%

Esta evaluación fue realizada al personal nuevo para determinar el conocimiento que poseen los empleados de la empresa, la cultura general y del plan estratégico.

Los resultados de la evaluación se muestran a continuación:

**Cuadro Nº 8**

#### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA TABULACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS ENCUESTAS.**

Una vez tabulado y valorado las encuestas con un contenido de 23 participantes y 15 preguntas realizadas a cada uno de los profesionales de la Constructora Andrade Gutierrez S.A. obtenemos los siguientes resultados.

Existe desconocimiento de la cultura Ag en 65,94 % del total de las encuestas relativo al 100% y

Existe conocimiento de la Cultura Ag en 34,06 % del total de las encuestas relativo al 100%.

Aplicando la representación gráfica de los resultados y la matriz del nivel de confianza hemos obtenido los resultados siguientes.

El conocimiento de la trípole de valores se encuentra en un nivel bajo de confianza y alto en el riesgo con un 23,19 %

Pregunta No 5 - ¿Cuando ha existido un error en el trabajo del equipo, usted aplica lo siguiente?, El conocimiento se encuentra en un nivel bajo de confianza y alto en el riesgo con un 43,48 %

Pregunta No 6 - ¿Asume usted los desafíos que demanda su trabajo?. El conocimiento se encuentra en un nivel bajo de confianza y alto en el riesgo con un 21,74%

Pregunta No 7 - ¿Para el mejoramiento de su trabajo usted aspira a lo siguiente?. El conocimiento se encuentra en un nivel bajo de confianza y alto en el riesgo con un 21,74%

Pregunta No 15 -¿Para formar un equipo campeón se requiere básicamente?. El conocimiento se encuentra en un nivel bajo de confianza y alto en el riesgo con un 47,83%.

Como conclusión se observa que las evaluaciones son ejecutadas, tabuladas e interpretadas debidamente, los resultados de la evaluación se envía a cada empleado participante de la misma para que tenga conocimiento de los resultados obtenidos.

Con estas evaluaciones el gerente del sector del personal toma las respectivas correcciones.

**ELABORADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:** Eco. Dayanara Villafuerte

**FECHA:** 25-08-2011



## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Selección y contratación del personal

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

### **Entrevista con el jefe del departamento para conocer los procedimientos de selección y contratación del personal.**

José María de Souza explica que para la selección y contratación del personal se siguen 5 procedimientos necesarios que se ha establecido previamente en el sector de personal.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal.

#### **I. Decida lo que necesita.**

- Determine si necesita un trabajador fijo o temporal.
- Prepare un análisis, descripción y especificación de puesto.
- Asigne importancia a cada aspecto de la tarea.
- Determine el método de selección.

#### **II. Establezca el proceso de selección.**

- Determine las técnicas de selección que va a utilizar.
- Prepare preguntas/situaciones para pruebas escritas y prácticas, entrevistas y

verificación de referencias.

- Asigne una secuencia a los obstáculos.
- Presente una descripción realista del puesto.

### **III. Intercambie información con el postulante.**

- Haga una entrevista preliminar.
- Examine la solicitud y hoja de vida
- Administre pruebas.
- Haga entrevistas.
- Verifique las referencias.
- Haga la entrevista final (en caso necesario).

### **IV .Los documentos a ser presentados para sustentar la contratación son los siguientes:**

- Hoja de datos personales
- Copia de cédula de identidad a colores
- Certificado de votación
- Original Record Policial (actualizado)
- Carnet del IESS (para el caso de personas que hayan laborado anteriormente)
- Libreta militar (personal masculino)
- Certificado Médico (actualizado)
- Certificados de estudios debidamente certificados
- Partida de nacimiento
- Partida de matrimonio (para el caso de casados)
- Partida de nacimiento de hijos menores de 18 años
- Copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente)
- Dos Fotos tamaño carnet
- Certificados de los tres últimos trabajos anteriores
- Tres certificados de honorabilidad originales

Si los documentos no están en regla y/o disponibles, no se podrá proceder con la contratación del aspirante seleccionado. Estos documentos formarán parte de la carpeta personal.

**V. Incorpore al nuevo trabajador.**

- Presente su nuevo puesto de trabajo u oficina
- Presente a sus nuevos compañeros de trabajo
- Realizar un recorrido de la empresa indicando los principales departamentos
- Provea la orientación necesaria.

El procedimiento para la selección y contratación es claro, estos pasos se deben seguir cada vez que se requiere personal nuevo para la constructora.

**ELABORADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:** Eco. Dayanara Villafuerte

**FECHA:** 3-09-2011

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Selección y contratación del personal

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

### **Verificar si los contratos existentes cuentan con todos los requisitos necesarios.**

Para la realización de esta hoja de hallazgos se ha realizado la selección de 10 carpetas aleatorias del personal que labora en la constructora.

Con este papel de trabajo se determinará si el gerente administrativo del sector de personal ha cumplido con los requisitos necesarios para la contratación de personal nuevo. Como se mencionó anteriormente los documentos a ser presentados para sustentar la contratación deben ser legibles y actualizados:

Se puede acotar que se revisó cada uno de estos documentos en una muestra aleatoria que se muestra a continuación.

Cuadro N° 9

Requisitos	Personal de la Constructora Andrade Gutierrez S.A.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hoja de datos personales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Copia de cédula de identidad a colores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificado de votación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Original Record Policial (actualizado)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
Carnet del IESS (personas que hayan laborado anteriormente)	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
Libreta militar (personal masculino)	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	×
Certificado Medico (actualizado)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificados de estudios debidamente certificados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓
Partida de nacimiento	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Partida de matrimonio (para el caso de casados)	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	×	✓
Partida de nacimiento de hijos menores de 18 años	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	×	✓
Copia de cuenta bancaria (ahorros o corriente)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dos Fotos tamaño carnet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Certificados de los tres últimos trabajos anteriores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tres certificados de honorabilidad originales	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×

B

**Marcas de Auditoría:**

✓	Documentos que están en las carpetas
×	Documentos que no están en las carpetas
β	Verificado con la carpeta de los empleados

**Comentario:**

De la revisión de las carpetas del sector del personal se ha constatado que la mayoría posee los documentos requeridos para la contratación del personal, sin embargo se encontraron que tres carpetas no contienen los certificados de honorabilidad, una carpeta el record policial y finalmente dos carpetas no tienen los certificados de estudios.

**ELABORADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:** Eco. Dayanara Villafuerte

**FECHA:** 10-09-2011

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**CONDICIÓN:** No se cuenta con un sistema de comunicación para conocer las expectativas y necesidades de los empleados en cuanto a las capacitaciones.

**CRITERIO:** Como práctica sana conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los empleados mejorará los canales de comunicación interna además se conocerá con certeza las capacitaciones que se deben ofrecer.

**CAUSA:**

- ✓ Falta de políticas de comunicación interna.
- ✓ Falta de interés por parte de los empleados en expresar sus necesidades.
- ✓ Falta de coordinación por parte del gerente de administración.

**EFECTO:**

- ✓ Planificación de capacitaciones ineficiente.
- ✓ Capacitaciones orientadas a otras áreas

**COMENTARIO:** La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico que es el de cubrir las necesidades y expectativas que presentan empleados de la constructora. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección. Una buena comunicación provee de posibles riesgos que puedan afectar a la planificación de tareas específicas.

**RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente del sector del personal**

- ✓ Realizar la planificación de las capacitaciones tomando en cuenta las sugerencias que realicen los empleados mediante encuestas.
- ✓ Implantar políticas de comunicación interna con todos los empleados para de este modo conocer las necesidades que tienen.

**PREPARADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:**

---

**FECHA: 15-09-2011**



## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**CONDICIÓN:** No se cumple a cabalidad todas las actividades del plan de capacitación.

**CRITERIO:** Las actividades de capacitación serán correspondientes con las condiciones, características y prioridades del Plan Anual de la constructora Andrade Gutiérrez S.A, con énfasis en la ética, la participación de los empleados y trabajadores, el control ambiental y la rendición de cuentas.

**CAUSA:**

- ✓ Inobservancia de las políticas de la empresa por parte del gerente del personal.
- ✓ Falta de empeño del gerente en capacitar a sus empleados.

**EFECTO:**

- ✓ Inadecuada planificación de capacitaciones.
- ✓ Personal que labora sin capacitación.

**COMENTARIO:** De la observación de los indicadores se tuvo que en un índice del 6% no se cumplen las capacitaciones, no es un porcentaje alto, por lo que el gerente del sector de personal debe tener más cuidado y realizar todo lo que sea necesario para cumplir la planificación.

Es importante entender que la capacitación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento

**RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente del sector del personal**

- ✓ Realizar todas las capacitaciones detalladas en el plan de capacitaciones para cada año.
- ✓ Observar, conocer y dar a conocer el plan de capacitaciones a todo el personal de la constructora.

**PREPARADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:**

---

**FECHA: 17-09-2011**

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**CONDICIÓN:** El personal no ha sido evaluado en su totalidad.

**CRITERIO:** De las políticas referentes a la evaluación al personal se expresa que “Toda persona luego de haber pasado el tiempo prudencial de seis meses está lista para ser evaluado a cerca de las normas, políticas y comportamiento general de la empresa Andrade Gutiérrez S.A.”

**CAUSA:**

- ✓ El Gerente del personal ha descuidado las evaluaciones hacia el personal.
- ✓ Falta de planificación adecuada de las evaluaciones.

**EFECTO:**

- ✓ Incumplimiento de labores por parte del Gerente del sector del personal.
- ✓ Personal que desconoce de normas y políticas y el comportamiento organizacional.

**COMENTARIO:**

Uno de los principales objetivos de la Evaluación del Desempeño, es la de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto y de los conocimientos que tiene éste de la empresa en general. Con el fin de lograr este objetivo, la planificación de evaluación debe estar directamente relacionada con el puesto, datos generales de la empresa, normas y políticas, etc.

**RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente del sector del personal**

- ✓ Realizar todas las evaluaciones detalladas en el plan de evaluaciones.
  
- ✓ Que todo el personal de la constructora sea partícipe de las evaluaciones.

**PREPARADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:**

\_\_\_\_\_  
**FECHA: 19-09-2011**

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**CONDICIÓN:** El sector del personal si tiene un historial de las evaluaciones realizadas.

**CRITERIO:** Para un mejor control del personal se debe contar con un historial de las evaluaciones las mismas que sirven para conocer la evolución del personal, también para la realización de futuras evaluaciones y además servirá para la realización de futuros indicadores.

**CAUSA:**

- ✓ Adecuado manejo del archivo de las evaluaciones realizadas al personal
- ✓ El gerente del sector del personal conoce los procedimientos de las evaluaciones.

**EFECTO:**

- ✓ Base de datos de evaluaciones es confiable
- ✓ El historial de las evaluaciones ayuda a la toma de decisiones en la empresa.

**COMENTARIO:**

El historial de las evaluaciones ayuda a la máxima autoridad a la toma de decisiones futuras, además se mantiene un archivo con la historia de las evaluaciones del personal. Es importante mantener una base de datos de todo los documentos que se manejan en el departamento del personal

**RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente del sector del personal**

- ✓ Almacenar en orden cronológico los documentos del departamento de personal.
- ✓ No descuidar el almacenamiento de las evaluaciones.

**PREPARADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:**

\_\_\_\_\_  
**FECHA: 21-09-2011**

## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**CONDICIÓN:** Las carpetas del personal contratado, no cuentan con todos los documentos de información.

**CRITERIO:** De acuerdo a los procedimientos de selección y contratación establecidos por la constructora y presentados en el IV capítulo referente a los documentos exigidos para la contratación del personal.

**CAUSA:**

- ✓ El Gerente general no cumple a cabalidad la selección y contratación del personal.
- ✓ Falta de revisión de la información de las carpetas receptadas

**EFFECTO:**

- ✓ Falta de información relevante del empleado o trabajador
- ✓ No se cumple con el proceso de contratación establecido.

**COMENTARIO:**

Para la contratación de nuevo personal es necesario tener en cuenta los antecedentes que tiene cada persona, es por ello importante que todas las carpetas tengan los documentos solicitados para la contratación y de este modo tener información relevante de los empleados.

**RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente del sector del personal**

- ✓ Seguir los procesos de selección y contratación del personal.
- ✓ Actualizar la base de datos del personal y solicitar los documentos de las carpetas incompletas.

**PREPARADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:**

\_\_\_\_\_  
**FECHA: 23-09-2011**



## CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

**CONDICIÓN:** El gerente del sector del personal no cumple con los procesos de selección y contratación del personal.

**CRITERIO:** De acuerdo al manual de funciones el Gerente de personal está encargado de “las múltiples actividades relacionadas a la administración de personal, inclusive contratación de personal de acuerdo con el perfil mínimo de los cargos”.

**CAUSA:**

- ✓ Inobservancia de las políticas de la empresa para la contratación para la contratación selección del personal.
- ✓ Incumplimiento de las funciones del gerente del sector del personal.

**EFECTO:**

- ✓ Personal contratado que no cumple con las necesidades de la empresa.
- ✓ El proceso no se desarrolla en un marco de transparencia e igualdad.

**COMENTARIO:**

El departamento de Recursos Humanos mediante los procesos de selección y contratación de personal decide si es necesario contratar a una persona siempre y cuando esta persona cumpla todos los requisitos necesarios.

Es por ello que el gerente debe poner énfasis en estos procesos para evitar la

contratación de personal poco profesional.

**RECOMENDACIONES:**

**Al Gerente del sector del personal**

- ✓ Cumplir con los procesos de selección y contratación del personal.
- ✓ Verificar que los procesos se desarrollen en un proceso de transparencia.

**PREPARADO POR:** Milton Alfredo Albán Torres

**REVISADO POR:**

\_\_\_\_\_  
**FECHA: 25-09-2011**

### **3.4. FASE 4: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **INFORME**

AUDITORÍA DE  
GESTIÓN AL ÁREA  
DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA  
CONSTRUCTORA  
“ANDRADE  
GUTIÉRREZ”

PERÍODO: 1 DE ENERO-31  
DE DICIEMBRE 2010

AUDITOR: MILTON ALFREDO ALBÁN TORRES

---

Guayaquil, 17 de octubre de 2011

**ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

Señor Ing.

Mauricio Ricupero

Gerente General de Constructora Andrade Gutiérrez S.A.

Presente.

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la empresa Constructora “Andrade Gutiérrez” por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamentales emitidas por la Contraloría General del Estado, así como con las normas establecidas en los manuales más actualizados sobre el tema. Tales normas obligan a que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe. Esperamos que las recomendaciones emitidas en este informe se apliquen de forma inmediata y total.

Atentamente,

Milton Alfredo Albán Torres

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

## CONSTRUCTORA “ANDRADE GUTIÉRREZ”

### ÍNDICE

Siglas y abreviaturas utilizadas.....	143
Capítulo I: Enfoque de Auditoría.....	144
- Objetivo	
- Alcance	
Capítulo II: Información de la Entidad.....	145
- Misión	
- Visión	
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	
- Estructura Orgánica	
- Objetivo	
Capítulo III: Resultados Generales .....	148
Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad.	

**Cuadro N° 10: Siglas utilizadas en esta auditoría**

CCI	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
EECI	EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO
FODA	FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS
HH	HOJA DE HALLAZGOS
IN	INDICADORES DE GESTIÓN
IVP	INFORME DE VISITA PREVIA
MP	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
MPN	MATRIZ DE PONDERACIÓN
PRT	PROGRAMA DE TRABAJO
PT	PAPEL DE TRABAJO

**Elaborado por. Milton Alfredo Albán Torres**

## CAPITULO I

### **ENFOQUE DE AUDITORÍA**

#### ◆ **Objetivo General**

Hacer una evaluación de la gestión desempeñada por los directivos y encargados del departamento de Recursos Humanos de la empresa Constructora Andrade Gutiérrez S.A. en el periodo comprendido entre el 01/01/2010 al 31/12/2010.

#### ◆ **Objetivos específicos**

- Medir la eficiencia, eficacia, calidad y satisfacción del componente capital humano utilizando indicadores de gestión pertinentes en el período 2010.
- Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y normativas de la Constructora.
- Emitir el informe de Auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones que coadyuvan a una correcta toma de decisiones por parte de sus directivos.

#### ◆ **Alcance**

Se realizará una auditoría de gestión al departamento de recursos humanos de la empresa constructora Andrade Gutiérrez S.A. en el periodo comprendido entre el 01/01/2010 al 31/12/2010

#### ◆ **Componente:**

Sector de personal de la empresa Constructora “Andrade Gutiérrez”

- **Subcomponente 1:**Capacitación al personal
- **Subcomponente 2:**Evaluación al desempeño
- **Subcomponente 3:**Selección y reclutamiento del personal



## CAPÍTULO II

### INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

#### ◆ CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

##### **Descripción:**

Andrade Gutiérrez es un grupo brasileño que actúa en los sectores de energía, ingeniería y construcción (AG Engenharia), telecomunicaciones (AG Telecom) y concesiones públicas (AG Concessoes). En el área energética participa a través de RME (Rio Minas Energía e Participações S.A.); en el área carretera, a través del Grupo CCR; en la actividad de saneamiento, lo hace mediante: Dominó y Water Port. Por último, en el área aeroportuaria, a través de Quiport. Participa en 12 países latinoamericanos, entre ellos: Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.

##### **Misión:**

“Tener el mejor equipo, con una cultura que sea realmente de performance, que nos lleve a los NBR\$ 2 billones de EVA operacional en el año”.

##### **Visión:**

“Seremos la primera empresa de construcción y la más reconocida por seriedad así como por responsabilidad”.

##### **Objetivos de la empresa.**

- Integración
- Motivación y adherencia
- Diseminación de nuestra Cultura
- Entendimiento del negocio
- Pensar como grupo
- Valorizar el “seremos AG”

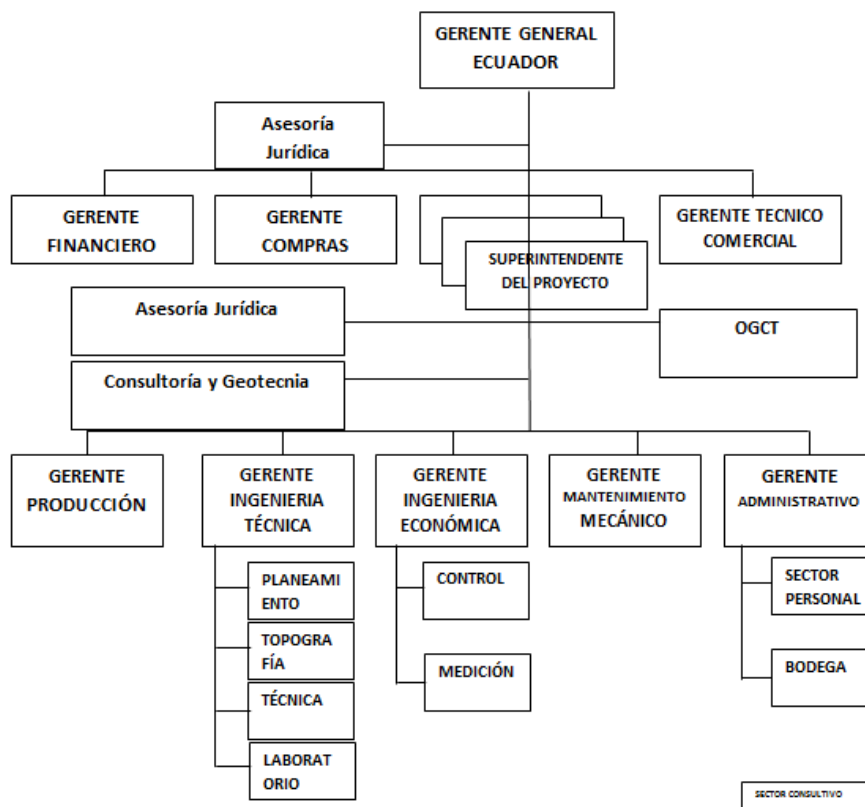
##### **Políticas de calidad**

Son definidas para todas las obras y gestionadas mediante del Sistema de Gestión Integrada (SGI).

- Certificado en las principales normas internacionales (ISO 9001),
- Gestión de la calidad, ISO 14001,
- Gestión ambiental, OHSAS 18001,
- Gestión de la salud y seguridad laboral, ye SA 8000, responsabilidad social
- Y certificado en el PBQP-H (Programa Brasileño de Calidad y Productividad del Hábitat) en los subsectores edificaciones, saneamiento básico y obras viales, incluso obras singulares.

**Estructura Orgánica:**

**Gráfico N°19**



**Fuente:** Constructora Andrade Gutiérrez S.A.

## **FODA**

### **Fortaleza**

- ✓ Presencia efectiva en el mercado
- ✓ Competitividad
- ✓ Creatividad
- ✓ Imagen
- ✓ Determinación

### **Debilidades**

- ✓ Gestión financiera de los proyectos (recursos)
- ✓ Equipo para desarrollar nuevos proyectos
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Imagen negativa - Méndez Morona

### **Oportunidades**

- ✓ Optimización de los contratos en ejecución
- ✓ Oportunidades de nuevos contratos

### **Amenazas**

- ✓ Pago excesivos de impuestos
- ✓ Consecuencias legales por recibimientos Méndez Morona
- ✓ Costo capital del mercado Ecuador
- ✓ Imagen
- ✓ Contratos en ejecución

## CAPÍTULO III

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **1. Inexistencia de sistema de comunicación para conocer expectativas y necesidades de empleados en relación a las capacitaciones**

##### **Comentario:**

En base a la auditoría realizada a la entidad se pudo determinar que no se cuenta con un sistema de comunicación para conocer las expectativas y necesidades de los empleados en cuanto a las capacitaciones. Tal situación se encuentra en contradicción al criterio del equipo de auditoría, el mismo que entiende como una práctica sana y conveniente para el óptimo desenvolvimiento de la empresa el conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los empleados, pues con ello se mejorarían significativamente los canales de comunicación interna, pero a su vez se conocerían con certeza las capacitaciones que se deben implementar en la entidad. Gracias al análisis de este fenómeno se pudo establecer como causas del mismo a factores como la inexistencia de políticas de comunicación interna, falta de interés por parte de los empleados en expresar sus necesidades, así como la falta de coordinación por parte del gerente de administración, quien es el encargado del área de recursos humanos. Es necesario que esta situación sea solucionada pues, en su defecto, podría traer consecuencias tales como contar con capacitaciones orientadas de una manera errónea y que no apuntan a aquellos aspectos laborales de mayor necesidad para la empresa, desperdiciándose con ello tiempo y recursos. Vale recordar que la buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico que es el de cubrir las necesidades y expectativas que presentan empleados de la constructora. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección. Finalmente, una buena comunicación prevé los posibles riesgos que pueden afectar a la planificación de tareas específicas.

##### **Conclusión:**

La falta de un sistema de comunicación con el cual conocer las expectativas de los colaboradores en relación a las capacitaciones puede derivar en un desperdicio de tiempo y recursos.

## **Recomendaciones:**

### **◆ Al Gerente del sector del personal**

- Realizar la planificación de las capacitaciones tomando en cuenta las sugerencias que realicen los empleados mediante encuestas.
- Implantar políticas de comunicación interna con todos los empleados para de este modo conocer las necesidades que tienen.

## **2. Incumplimiento de las actividades establecidas en el plan de capacitación.**

### **Comentario:**

En base a la auditoría realizada a la entidad pudo establecerse que no se está cumpliendo a cabalidad todas las actividades indicadas en el plan de capacitación establecido por la empresa, situación que estaría en contradicción con lo establecido en el reglamento interno de la Constructora Andrade Gutiérrez que señala que las actividades de capacitación serán correspondientes con las condiciones, características y prioridades del Plan Anual de la constructora Andrade Gutiérrez S.A, dándose énfasis a la ética, a la participación de los empleados y trabajadores, al control ambiental y a la rendición de cuentas. Detrás de esta problemática pueden señalarse algunas causas en particular: la inobservancia de las políticas de la empresa por parte del gerente administrativo y de personal, así como la falta de empeño del gerente en capacitar a sus empleados, pues no se estaría otorgando al tema de la capacitación la importancia que tiene para el mejoramiento de la empresa. En tal caso, si no se toman cartas en el asunto podría estarse trabajando con personal desactualizado con las exigencias y planes de competitividad de la empresa lo que podría llevar a que ésta no esté suficientemente preparada para los nuevos retos. Por otra parte, de la observación de los indicadores se tuvo que en un índice del 6% no se cumplen las capacitaciones, y aunque éste no es un porcentaje alto, ello no impide que el gerente del sector de personal tenga más cuidado y realice todo lo que sea necesario para cumplir la planificación. Habrá que entender a la capacitación no como una acumulación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar «conocimiento útil para la acción» en las personas, es decir, que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento.

## **Conclusión:**

El incumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de Capacitación de la Constructora Andrade Gutiérrez puede traer consigo el no contar con personal capacitado para las nuevas exigencias empresariales.

## **Recomendaciones:**

### **◆ Al Gerente del sector del personal**

- Realizar todas las capacitaciones detalladas en el plan de capacitaciones para cada año.
- Observar, conocer y dar a conocer el plan de capacitaciones a todo el personal de la constructora.

## **3. Personal que no ha sido evaluado en su totalidad**

### **Comentario:**

En base a la revisión realizada a la documentación pertinente en el transcurso de esta auditoría se ha podido determinar que el personal no ha sido evaluado en su totalidad. Situación que está en contradicción con las políticas referentes a la evaluación al personal establecidas por la empresa, y que en palabras textuales señala: “Toda persona luego de haber pasado el tiempo prudencial de seis meses está lista para ser evaluado a cerca de las normas, políticas y comportamiento general de la empresa Andrade Gutiérrez S.A.” Detrás de este incumplimiento pueden señalarse aspectos como que la propia Gerencia habría descuidado las evaluaciones hacia el personal y desdeñado la importancia que las mismas tienen para asegurar que se está trabajando con personal debidamente capacitado para sus funciones, es decir, no existiría una adecuada planificación de las evaluaciones. En tal razón, la empresa se estaría exponiendo a contar con personal que desconoce aspectos relacionados a normas, políticas y comportamiento organizacional. Es conveniente señalar que uno de los principales objetivos de la «evaluación del desempeño», es la de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto y de los conocimientos que tiene éste de la empresa en general. Con el fin de lograr este objetivo, la planificación de evaluación debe estar directamente relacionada con el puesto, datos generales de la empresa, normas y políticas, etc. Es necesario tomar cartas en el asunto.

### **Conclusión:**

El hecho de no contar con la totalidad de personal debidamente evaluado en su desempeño puede traer consigo el que la empresa no cuente con colaboradores debidamente capacitados en las funciones encomendadas.

### **Recomendaciones:**

#### ◆ **Al Gerente del sector del personal**

- Realizar todas las evaluaciones detalladas en el plan de evaluaciones.
- Asegurar que todo el personal de la constructora sea partícipe de las evaluaciones y que las mismas analicen aspectos relacionados estrechamente a las funciones que se desempeñan.

#### **4. Se cuenta con un historial de las evaluaciones realizadas.**

### **Comentario:**

En base a la revisión de archivos y documentación correspondiente que ha sido realizada durante toda esta auditoría se ha podido constatar que el sector de personal cuenta con un historial de las evaluaciones realizadas, situación que está en perfecta concordancia con el criterio del equipo de auditoría que señala que para un mejor control del personal se debe contar con un historial de las evaluaciones, pues las mismas servirían para conocer la evolución del personal, así como una guía para la realización de futuras evaluaciones y además, para la realización de futuros indicadores. Detrás de esta situación favorable se encuentran algunos aspectos que han coadyuvado en la misma, tales como: un adecuado manejo del archivo de las evaluaciones realizadas al personal, así como el hecho que el gerente del sector del personal conoce los procedimientos establecidos por el Plan de evaluaciones y hace lo posible para su cumplimiento. Todo ello conlleva a que la empresa cuente con una base de datos de evaluaciones confiable, la que serviría a su vez en la toma de decisiones. En tal caso, vale reiterar que el historial de las evaluaciones ayuda a la máxima autoridad a la toma de decisiones futuras

### **Conclusión:**

El contar con un historial de las evaluaciones realizadas a los colaboradores le permite a la empresa estar al tanto de la evolución del personal, además de ser una oportuna guía para futuras evaluaciones.

### **Recomendaciones:**

#### ◆ **Al Gerente del sector del personal:**

- Almacenar en orden cronológico los documentos del departamento de personal.
- No descuidar el almacenamiento de las evaluaciones.

### **5. Las carpetas del personal contratado no cuentan con documentación completa.**

#### **Comentario:**

Posterior a una revisión exhaustiva de las carpetas del personal contratado se ha podido evidenciar que estas no cuentan con todos los documentos conteniendo una información completa del trabajador, situación que contradice los procedimientos de selección y contratación establecidos por la constructora y presentados en el IV capítulo referente a los documentos exigidos para la contratación del personal. Tal situación se debería fundamentalmente a que el Gerente administrativo y de personal no cumpliría a cabalidad la reglamentación de la empresa en relación a la selección y contratación del personal, así como al hecho que no se estaría realizando una correcta revisión de la información de las carpetas receptadas. En tal caso, se estaría dejando la puerta abierta para que la empresa cuente con personal que no ha sido debidamente seleccionado. Hay que considerar que para la contratación de nuevo personal es necesario tener en cuenta los antecedentes que tiene cada persona, es por ello importante que todas las carpetas tengan los documentos solicitados para la contratación y de este modo tener información relevante de los empleados.

#### **Conclusión:**

El hecho de que las carpetas del personal contratado no cuenten con toda la información exigida conlleva a que la empresa esté contratando colaboradores que no han pasado por un criterio de selección exhaustivo.

### **Recomendaciones:**

#### ◆ **Al Gerente del sector del personal**

- Seguir los procesos de selección y contratación del personal.
- Actualizar la base de datos del personal y solicitar los documentos de las carpetas incompletas.



## **6. Incumplimiento de los procesos de selección y contratación del personal.**

### **Comentario:**

En base a la revisión de la documentación pertinente se ha podido establecer que el Gerente del sector del personal no cumple con los procesos de selección y contratación del personal, previamente establecidos en la Reglamentación interna de la entidad. Incumplimiento que está en contradicción con lo estipulado en el Manual de Funciones de la entidad y en el que se señala que el Gerente de personal está encargado de “las múltiples actividades relacionadas a la administración de personal, inclusive contratación de personal de acuerdo con el perfil mínimo de los cargos”. La principal causa detrás de esta situación sería la inobservancia de las políticas de la empresa para la contratación y selección del personal. Habrá que tomar medidas en el asunto, pues en caso contrario la empresa estaría contando con personal contratado que no cumpliría con las necesidades de la empresa, esto por una parte, pero asimismo, el proceso de contratación no se estaría desarrollando en un marco de transparencia e igualdad. Recordemos que el departamento de Recursos Humanos mediante los procesos de selección y contratación de personal decide si es necesario contratar a una persona siempre y cuando esta persona cumpla todos los requisitos necesarios. Es por ello que el gerente debe poner énfasis en estos procesos para evitar la contratación de personal poco profesional.

### **Conclusión:**

El incumplimiento de los procesos de selección y reclutamiento de personal trae consigo la posibilidad que la empresa no cuente a futuro con el profesional acorde para sus necesidades.

### **Recomendaciones:**

#### **◆ Al Gerente del sector del personal:**

- Cumplir con los procesos de selección y contratación del personal.
- Verificar que los procesos se desarrollen en un proceso de transparencia.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES:

El desarrollo de esta investigación trajo como resultado ciertas conclusiones de gran significado para el tesista así como para futuros investigadores. Se las presenta a continuación atendiendo al orden en que fueron presentándose y no necesariamente a su importancia:

1. Se pudo determinar que no se cuenta con un sistema de comunicación para conocer las expectativas y necesidades de los empleados en cuanto a las capacitaciones. Tal situación se encuentra en contradicción al criterio del equipo de auditoría, el mismo que entiende como una práctica sana y conveniente para el óptimo desenvolvimiento de la empresa el conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los empleados, pues con ello se mejorarían significativamente los canales de comunicación interna, pero a su vez se conocerían con certeza las capacitaciones que se deben implementar en la entidad. Gracias al análisis de este fenómeno se pudo establecer como causas del mismo a factores como la inexistencia de políticas de comunicación interna, falta de interés por parte de los empleados en expresar sus necesidades, así como la falta de coordinación por parte del gerente de administración, quien es el encargado del área de recursos humanos. Dicha situación podría traer consecuencias tales como contar con capacitaciones orientadas de una manera errónea y que no apuntan a aquellos aspectos laborales de mayor necesidad para la empresa, desperdiciándose con ello tiempo y recursos.
2. No se está cumpliendo a cabalidad todas las actividades indicadas en el Plan de capacitación establecido por la empresa, situación que estaría en contradicción con lo establecido en el reglamento interno de la Constructora Andrade Gutiérrez que señala que las actividades de capacitación serán correspondientes con las condiciones, características y prioridades del Plan Anual de la constructora Andrade Gutiérrez S.A, dándose énfasis a la ética, a la participación de los empleados y trabajadores, al control ambiental y a la rendición de cuentas. Detrás de esta problemática pueden señalarse algunas causas en particular: la inobservancia de las políticas de la empresa por parte del gerente administrativo y de personal, así como la falta de empeño del gerente en capacitar a sus empleados, pues no se estaría otorgando al tema de la capacitación la importancia que tiene para el mejoramiento de la empresa. En tal caso, si no se toman cartas en el asunto podría estarse trabajando con personal desactualizado con las exigencias y planes de competitividad de la empresa lo que podría llevar a que ésta no esté suficientemente preparada para los nuevos retos.
3. El personal no ha sido evaluado en su totalidad, situación que se contradice con las

políticas referentes a la evaluación al personal establecidas por la empresa. Detrás de este incumplimiento pueden señalarse aspectos como que la propia Gerencia habría descuidado las evaluaciones hacia el personal y desdeñado la importancia que las mismas tienen para asegurar que se está trabajando con personal debidamente capacitado para sus funciones, es decir, no existiría una adecuada planificación de las evaluaciones. En tal razón, la empresa se estaría exponiendo a contar con personal que desconoce aspectos relacionados a normas, políticas y comportamiento organizacional.

4. Las carpetas del personal contratado no cuentan con todos los documentos conteniendo una información completa del trabajador, situación que contradice los procedimientos de selección y contratación establecidos por la Constructora Andrade Gutiérrez y presentados en el IV capítulo referente a los documentos exigidos para la contratación del personal. Tal situación se debería fundamentalmente a que el Gerente administrativo y de personal no cumpliría a cabalidad la reglamentación de la empresa en relación a la selección y contratación del personal, así como al hecho que no se estaría realizando una correcta revisión de la información de las carpetas receptadas. Se estaría, con ello, dejando la puerta abierta para que la empresa cuente con personal que no ha sido debidamente seleccionado.
5. No se está cumpliendo desde la Gerencia con los procesos de selección y contratación del personal, previamente establecidos en la Reglamentación interna de la entidad. Incumplimiento que está en contradicción con lo estipulado en el Manual de Funciones de la entidad y en el que se señala que el Gerente de personal está encargado de “las múltiples actividades relacionadas a la administración de personal, inclusive contratación de personal de acuerdo con el perfil mínimo de los cargos”. La principal causa detrás de esta situación sería la inobservancia de las políticas de la empresa para la contratación y selección del personal.
6. En relación al desarrollo de esta investigación se constata la necesidad de emplear, a más de todas aquellas herramientas recomendadas por los manuales que abordan la cuestión, la creatividad, la intuición y el sentido crítico para detectar aspectos que podrían escaparse a una observación simple. Así mismo, se concluye que la investigación teórica presentada en el segundo capítulo de esta investigación fue un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de la misma, porque nos fue de utilidad para delimitar algunos conceptos y definiciones que iban a ser de gran utilidad en la auditoría propiamente dicha y que podrían haber sido empleados de manera ambigua en el momento de referirlos. A su vez, es útil contar con un tiempo prudencial para desarrollar las fases previas a la ejecución de la auditoría, (Conocimiento preliminar y

Planificación), pues es en tales fases cuando se crean las bases para todo el trabajo posterior. Sin embargo, hay que tener cuidado en no prolongar demasiado el tiempo que se destina a las fases señaladas, pues ello podría causar ciertas incomodidades a la empresa por auditar y a su desempeño. Finalmente, una auditoría de gestión que satisfaga los intereses de la entidad que la contrata requiere por parte de los auditores que, en la fase inicial, se involucren completamente en el quehacer diario de la entidad.

## **RECOMENDACIONES:**

Asimismo y derivadas de las conclusiones presentadas con anterioridad se incluyen a continuación las recomendaciones de la investigación,

1. Se recomienda al Gerente Administrativo y de Recursos Humanos realizar la planificación de las capacitaciones tomando en cuenta las sugerencias que realicen los empleados mediante encuestas, así como implantar políticas de comunicación interna con todos los empleados para de este modo conocer las necesidades que tienen.
2. De igual manera se recomienda al Gerente Administrativo y de Recursos Humanos realizar todas las capacitaciones detalladas en el plan de capacitaciones para cada año, así como observar, conocer y dar a conocer el plan de capacitaciones a todo el personal de la constructora.
3. Al mismo funcionario de la empresa se recomienda realizar todas las evaluaciones detalladas en el plan de evaluaciones, así como asegurar que todo el personal de la constructora sea partícipe de las evaluaciones y que las mismas analicen aspectos relacionados estrechamente a las funciones que se desempeñan.
4. Se recomienda al Gerente Administrativo y de Recursos Humanos seguir los procesos de selección y contratación del personal de una manera minuciosa, así como actualizar la base de datos del personal y solicitar los documentos de las carpetas incompletas.
5. Cumplir con los procesos de selección y contratación del personal y verificar que los procesos se desarrollen en un proceso de transparencia.
6. Se recomienda a los estudiantes de Auditoría y Contabilidad emplear habilidades personales y aspectos como la creatividad, el sentido crítico o la intuición al momento de efectuar un análisis a alguna área de la empresa, pero respaldando esa aproximación con el conocimiento serio y cabal de las técnicas y herramientas de la auditoría de gestión. A su vez, a los futuros investigadores y auditores, emplear el tiempo destinado al conocimiento de la empresa por auditar y que en la fase inicial, se involucren completamente en el quehacer diario de la entidad.

## **Bibliografía consultada:**

1. Arter, D. R. (2004). *Auditorías de la Calidad para Mejorar su comportamiento*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
2. Blanco, Y. (2004). *Normas y procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
3. Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado.
4. Estupiñán, R., & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
5. Huisa, Z., & Nieves, E. (2003). *Sistema d Bibliotecas*. Recuperado el 2011, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/zanabria\\_h\\_e/contenido.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/zanabria_h_e/contenido.htm)
6. Mira Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoria*. Creative Commons.
7. Mondivil, V. (2007). *Elementos de la Auditoría*. México D.F.: ECAFSA.
8. Mora Enguidanos, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoria y Control de Gestion*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economistaz.
9. Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
10. Proyecto Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas. (2000). *El Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado*. Buenos Aires: Proyecto Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas.
11. Soldevila, P., & Roca, E. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Universidad Pontífica Comillas.
12. Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.
13. Universidad de Buenos Aires. (2002). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
14. Universidad de Buenos Aires. (2003). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

15. Whittington, R., & Pany, K. (2007). *Principios de Auditoría*. México: Mc Graw Hill.



# **ANEXOS**

# Anexo 1

## Registro Único de Contribuyentes

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

**SRI**  
*..Je hacen bien al país*

**NUMERO RUC:** 1790705145001  
**RAZON SOCIAL:** CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 10/07/1985
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.			<b>FEC. CIERRE:</b> <b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b> CONSTRUCCION DE PUENTES, AEROPUERTOS, OBRAS PUBLICAS EN GENERAL.			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b> Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Ciudadela: LA CONCEPCION Barrio: MONTESERRIN Calle: GENERAL DUMA Número: N47-248 Intersección: DE LAS VIOLETAS Referencia: TRAS LA CONCESIONARIO PROVEMOVIL Oficina: PB Telefono Trabajo: 022464441 Telefono Trabajo: 022464440 Telefono Trabajo: 022464518 Fax: 022463801 Email: magtru@agquito.com.ec			

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> ABIERTO		<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 01/11/2002
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> CONSAG S.A.			<b>FEC. CIERRE:</b> <b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b> CONSTRUCCION DE PUENTES, AEROPUERTOS, OBRAS PUBLICAS EN GENERAL.			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b> Provincia: GUAYAS Cantón: DURAN Parroquia: ELOY ALFARO (DURAN) Ciudadela: DEMOCRATICA NORTE Calle: ELOY ALFARO Número: S/N Intersección: BABAHOYO Referencia: JUNTO A LA ESTACION DEL FERROCARRIL DE DURAN Oficina: PB Telefono Trabajo: 042800611 Telefono Trabajo: 042800894 Fax: 042800140 Telefono Trabajo: 042800566 Email: magtru@agquito.com.ec			

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**DIRECCION REGIONAL NORTE**  
COD/SC06355  
25 MAYO 2010  
**SERVICIOS TRIBUTARIOS**  
QUITO

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: MJAB020608 Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 655 Y RAMIREZ Fecha y hora: 25/05/2010

Página 2 de 2

**SRI.gov.ec**

# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1790705145001  
**RAZON SOCIAL:** CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** CONSTRUCTORA ANDRADE  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** RICUPERO MAURICIO  
**CONTADOR:** TRUJILLO CORDOVA INES MAGDALENA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 10/07/1985      **FEC. CONSTITUCION:** 10/07/1985  
**FEC. INSCRIPCION:** 31/07/1985      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 24/04/2009

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

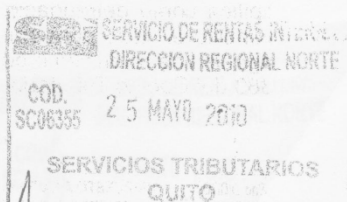
CONSTRUCCION DE PUENTES, AEROPUERTOS, OBRAS PUBLICAS EN GENERAL.

### DIRECCIÓN PRINCIPAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Ciudadela: LA CONCEPCION  
Barrio: MONTESERRIN Calle: GENERAL DUMA Número: N47-248 Intersección: DE LAS VIOLETAS Oficina: PB  
Referencia ubicación: TRAS LA CONCESIONARIO PROVEMOVIL Telefono Trabajo: 022464441 Telefono Trabajo:  
022464440 Telefono Trabajo: 022464518 Fax: 022463801 Email: magtru@agquito.com.ec

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS



**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 2  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL NORTE \ PICHINCHA      **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

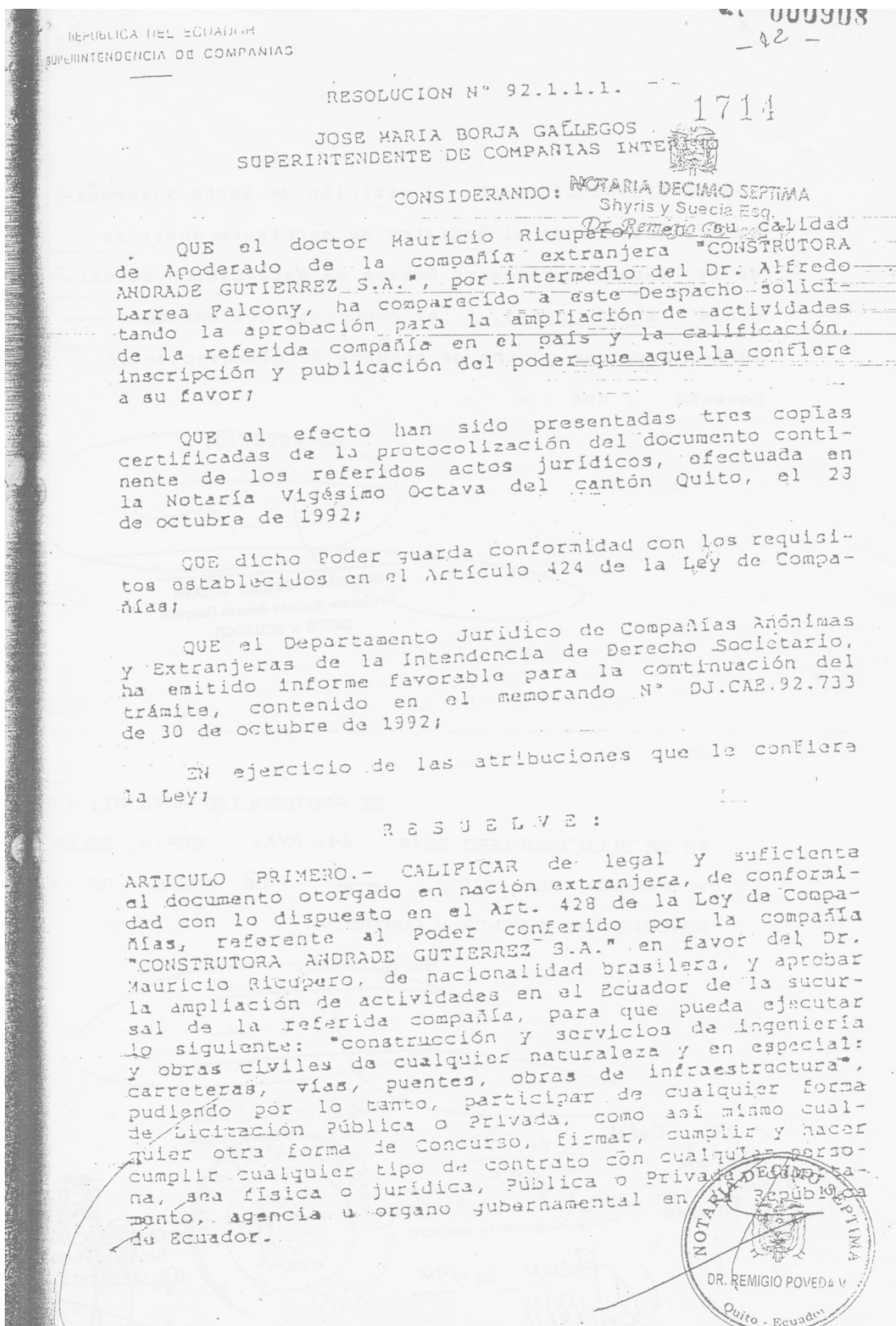
Usuario: MJAB020608 Lugar de emisión: QUITO/PACZ 655 Y RAMIREZ Fecha y hora: 25/05/2010

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

Anexo 2

Ampliación de actividades Superintendencia de Compañías



ZON DE PROTOCOLIZACION.- A petición de parte interesada protocolizo en el Registro de escrituras públicas de la Notaría Vigésimo Octava de este Cantón, actualmente a mi cargo, el documento que antecede, Quito, a veinte y ocho de octubre de milnovecientos noventa y dos . -

EL NOTARIO,

NOTARIA VIGESIMO OCTAVA  
Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín  
QUITO - ECUADOR

SE PROTOCOLIZO ANTE MI; Y EN FE DE ELLO CONFIERO ESTA 24. AVA. COPIA, SELLADA Y FIRMADA EN QUITO, DIEZ DE ENERO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO.-

EL NOTARIO,

30 de Octubre de 1992  
3848 de número 2152  
Registro Mercantil número 123 se halla en la presente escritura  
18 de Enero de 1990



NOTARIA DECIMO  
Shyris y Buecía  
Dr. Remigio P...

### Anexo 3

#### Principales Proyectos en el Ecuador

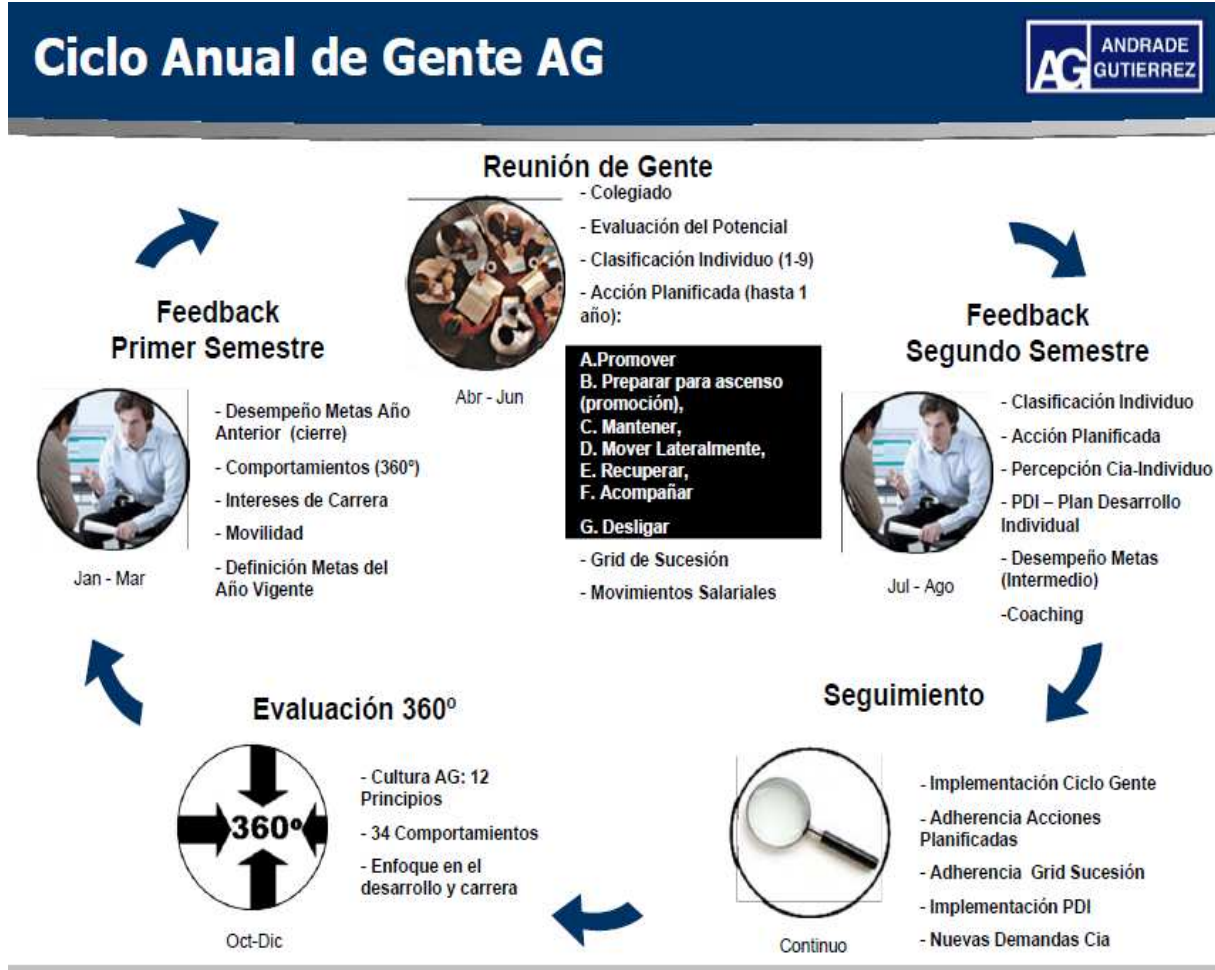
**EXPERIENCIA AG EN ECUADOR**

#### **PRINCIPALES PROYECTOS EJECUTADOS EN EL ECUADOR**

<b>PROYECTO</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>MONTO</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>
Carretera Méndez-Morona	M.O.P.	113,171	1985	1989
Construcción de Carretera y Oleoducto en la Región Amazónica	Maxus Ecuador Inc.	72,852	1992	1997
Carretera Cuenca - Azogues - Biblián	M.O.P.	48,911	1993	1999
Carretera Las Peñas - Borbón	M.O.P.	45,770	1994	2001
Obras de Control de Inundaciones en la Cuenca del Río Guayas-Región de Guayaquil	CEDEGE	19,620	1994	1999
Carretera Borbón - Maldonado - Mataje	M.O.P.	10,140	1994	2002
Carretera Interoceánica	M.O.P.	54,361	1996	2000
Centro de Rehabilitación de Manabí – Tránsito La Esperanza	C.R.M.	38,379	1999	2000
Construcción del Puente Anexo sobre el Río Daule y Sus Conexiones Viales, y Readecuación del Puente Rafael Mendoza Avilés	M.O.P.	161,955	2002	2009
Proyecto de Riego Tabacundo	H.C.P.P.	77,746	1998	
Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito	Municipio de Quito	103,693	2006	

## Anexo 4

### Ciclo anual de Gente



## Anexo 5

### Reglamento Interno

#### **CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A. REGLAMENTO INTERNO**

##### 1.- HORARIOS DE TRABAJO

1.1. Se conviene expresamente que el horario de trabajo es de lunes a viernes de 8h30 a 17h30, con una hora para tomar sus alimentos en el horario de 13h00 a 14h00.

1.2. Los horarios señalados podrán ser modificados por la empresa según las necesidades de la misma siendo obligación de esta dar aviso a él o los trabajadores.

1.3. La empresa reconoce como máximo cinco (5) tolerancias a al mes de diez minutos (10 minutos) cada una, al concurrir en el retraso en el mismo mes a la hora de entrada exclusivamente. El empleado que padece esta tolerancia tendrá la siguiente sanción:

- Tendrá que pagar el total de los minutos de retrasos del mes después de la jornada de trabajo o según las necesidades de la empresa.

1.4. Cada trabajador deberá registrar su asistencia diaria por medio de la Tarjeta de Control de Personal y acentuar en la misma sus horarios de comida y salida de la empresa, en caso de empleados de confianza que no tienen tarjetas de control sus horarios serán iguales a los demás trabajadores excepto los días que por sus obligaciones tengan que realizar funciones fuera de la empresa antes, durante o posterior a los horarios de entrada.

1.5. El trabajador se compromete a hacer efectivo el tiempo laboral respetando sus horarios, de lo contrario le serán descontados de su salario el tiempo faltante que no fuese pagado.

1.6. Está estrictamente prohibido registrar la asistencia de algún otro compañero de trabajo, el que incurra en este hecho será acreedor a una sanción por considerarse como engaño a la empresa y podrá ser considerado causa de despido de los dos funcionarios.

1.7. Ningún trabajador podrá ausentarse de la empresa antes de terminar su jornada diaria de trabajo sin la previa autorización de su Jefe Inmediato Superior, la misma que será presentada por escrito con anticipación al permiso.



## **2. PERMISOS, FALTAS Y VACACIONES**

2.1. Los permisos deben ser forzosamente solicitados por escrito y de preferencia con 48 horas de anticipación, indicando fecha, horario de ausencia, motivo o justificación y el compromiso de recuperar el tiempo de trabajo; el permiso que no cumpla con estos requisitos automáticamente se considerara nulo.

2.2. El Jefe Inmediato Superior es quien esta facultado a autorizar el permiso y las condiciones bajo el que este se autorice. Todos los permisos serán sin goce de sueldo en el caso de que sea día completo, salvo que el Jefe Inmediato Superior autorice lo contrario o en su defecto, sea cargado a sus días de vacación, claro está, sumándole el 1,366% que dice la ley.

2.3. En casos de permisos por Enfermedad el empleado deberá presentar el Certificado Médico original u otro documento firmado y sellado por el doctor o centro médico que justifique su ausencia al trabajo.

2.4. El acumular tres (3) faltas injustificadas en el año, será causa de despido inmediato.

2.5 El empleado podrá hacer uso de sus vacaciones coordinando que en sus días de ausencia sus funciones queden designadas a otro compañero o compañera de trabajo.

2.6 El empleado deberá tomar en un período ininterrumpido la totalidad de sus días de vacaciones, a menos que por sus funciones sea imposible ausentarse mucho tiempo de su trabajo o que el Gerente Administrativo le autorice a tomar parcialmente, en este caso se aplicará el incremento del 1,366% a la totalidad de días laborables tomados.

2.7 Los permisos por Maternidad, Calamidad Domestica y otros que constan en el Código de Trabajo serán respetados como consta en dicho cuerpo legal.

## **3.- RESTRICCIONES**

3.1. Por política de la empresa se entrega cada año uniformes al personal femenino, los mismos que deben ser usados obligatoriamente de lunes a viernes, la falta de su utilización podrá ser causa de las sanciones, multas o posible decisión de suspender la entrega de los mismos.

3.2. Queda estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa, SE ASIGNARA el área del ESTACIONAMIENTO para tal efecto, en el entendido que deberá ser razonable, el tiempo que se tome para esta actividad.

3.3. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas así como al establecimiento o en el lugar en que el trabajo se desempeñe.

3.4. Sustraer de la empresa, útiles de trabajo, suministros de oficina, herramientas sin el permiso de la persona facultada para ello.

3.5. Provocar en el interior del centro de trabajo, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada.

3.6. Utilizar indebidamente la línea telefónica, Internet, agua y energía eléctrica.

#### **4. DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO Y DE RECUPERACIÓN**

##### **OBLIGATORIO :**

- El 1ro de enero
- Viernes Santo
- El 1ro de mayo
- El 24 de mayo
- El 10ro de agosto
- El 9 de octubre
- El 2 de noviembre
- El 3 de noviembre
- El 25 de diciembre
- Otros que por decreto sean dados y no sean de recuperar.

##### **DE RECUPERACION:**

Se entenderá por días de descanso a recuperar los que por decreto gubernamental sean dados libres pero el trabajo no realizado estos días se lo realizará como lo diga el decreto, luego la jornada diaria de trabajo, los días Sábados o a su vez descontándole de sus días de vacaciones.