



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**PROYECTO INTEGRADOR DE CARRERA**

**Carrera:** Contabilidad y Auditoría

**Tema:** Auditoría de gestión y control interno para la empresa propuesta “ABC” por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2016

**Estudiante** Karen Gabriela Yandún Rosero

**Tutor** PhD. Diego Donoso

**Tutor técnico** Mg. Jorge Carrión

**Año 2017**

**Datos generales:**

<b>Tema:</b>	Auditoría de gestión y control interno para la empresa propuesta "ABC" por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2016
<b>Estudiante:</b>	Karen Gabriela Yandún Rosero
<b>Carrera:</b>	Contabilidad y Auditoría
<b>Tutor:</b>	PhD. Diego Donoso
<b>Asesor Técnico:</b>	Mg. Jorge M. Carrión
<b>Fecha:</b>	

## **Agradecimiento**

Gracias querida familia por su apoyo incondicional, su cariño y por estar junto a mí en cada paso que doy, son mi fuente de inspiración y la razón de ser de cada propósito realizado.

Gracias mi Dios por ser la fuerza, sabiduría y perseverancia, valores que estuvieron presentes en el desarrollo y culminación de este proyecto.

Gracias vida por la oportunidad que me brindaste al poder estudiar otra carrera y por las grandiosas personas que pusiste en mi camino las cuales aportaron enormemente para que culmine con éxito esta meta.

KAREN GABRIELA YANDÚN ROSERO

## **Dedicatoria**

Cada meta cumplida que lograré en mi vida será dedicada a mis padres, a ellos que han sido mi inspiración, mi ejemplo de perseverancia y la motivación de lograr mis objetivos propuestos siempre deseare brindarles alegrías en su corazón y llenarles de orgullo.

A ti ñaño que eres mi mejor amigo y el mayor ejemplo de superación porque gracias a ti sé que el querer es poder, gracias hermano por tu apoyo y cariño desde la distancia.

A ti mi Dios por ser la luz de mi vida, nada sería posible sin tus bendiciones y misericordia.

**KAREN GABRIELA YANDÚN ROSERO**

## **Resumen**

El presente trabajo consistió en realizar dos auditorías tanto de gestión como de control interno a la empresa propuesta ABC con la finalidad de realizar un estudio minucioso y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación y si existían controles adecuados y revisiones constantes en cada proceso que realiza la empresa. Para el desarrollo del proyecto se usó la metodología de la auditoría de acuerdo al marco teórico en sus tres etapas principales. La primera etapa fue la planificación donde se realizó el entendimiento del negocio y la organización de las pruebas a realizarse, la segunda etapa fue la ejecución donde se pone en práctica todas las pruebas y revisiones pertinentes, la elaboración de los papeles de trabajo y la redacción de los informes de cada una de las auditorías en donde se refleja la opinión del auditor y el resultado de los hallazgos. La última etapa fue seguimiento donde se elaboró una matriz y un cronograma de seguimiento en donde se especificó las recomendaciones a seguirse para dar solución a los hallazgos encontrados en el desarrollo de estas auditorías.

## **Palabras clave**

Auditoría

Gestión

Control Interno

Informe

Opinión

## **Abstract**

The current project consisted in carrying out two audits both of management and of internal control to the proposed company ABC with the purpose of carrying out a detailed study and verifying the fulfillment of the objectives proposed in the planning and if there were adequate controls and constant revisions in each process made by the company. For the development of the project, the audit methodology was used according to the theoretical framework in its three main stages. The first stage was the planning where the understanding of the business and the organization of the tests to be carried out was carried out. The second stage was the execution where all relevant tests and reviews are carried out, the preparation of the working papers and the writing the reports of each one of the audits where the opinion of the auditor is reflected and the result of the findings. The last stage was a follow-up where a matrix and a follow-up schedule were elaborated, specifying the recommendations to be followed to solve the findings found in the development of these audits.

## **Key words**

Audit

Management

Internal Control

Report

Opinion

## **Declaratoria De Auditoria De Trabajo**

Yo, Karen Gabriela Yandún Rosero, estudiante de la Universidad Tecnológica Israel de la República del Ecuador, DECLARO en forma libre y voluntaria que la presente investigación que se presenta como título de referencias: Auditoría de gestión y control interno para la empresa propuesta “ABC” por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2016, así como los contenidos desarrollados son propios de la autoría del compareciente.

En consecuencia asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme las fuentes bibliográficas, respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Y para su constancia se firma la presente; Declaratoria de autoría de en fecha antes señalada.

---

Karen Gabriela Yandún Rosero

Quito, 10 de abril de 2017

## **Certificación De Tutor Técnico**

Yo, Mg. Jorge Carrión, en calidad de tutor técnico del Proyecto Integrador de Carrera designado por el área del conocimiento de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Tecnológica Israel de la República del Ecuador, CERTIFICO que el Tema del Proyecto Integrador de Carrera: Auditoría de gestión y control interno para la empresa propuesta “ABC” por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2016, de la estudiante Karen Gabriela Yandún Rosero, cumple con los requisitos técnicos planteado en la investigación exigido por la misma que prueba el mismo.

Es todo lo que puedo expresar en honor a la verdad, facultando al estudiante a ejecutar el uso del presente proyecto integrador de carrera, así como se autoriza la presentación del mismo para defensa y evaluación por el tribunal respectivo.

---

Mg. Jorge Carrión

Quito, 10 de abril de 2017



## **Certificación De Tutor**

Yo, PhD. Diego José Donoso Vargas, en calidad de tutor del Proyecto Integrador de Carrera designada por el área del conocimiento Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Tecnológica Israel de la República del Ecuador, CERTIFICO que el Tema del Proyecto Integrador de Carrera: Auditoría de gestión y control interno para la empresa propuesta “ABC” por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2016, de la estudiante Karen Gabriela Yandún Rosero, cumple con los requisitos metodológico planteado en la investigación exigido por la misma que aprueba el mismo.

Es todo lo que puedo expresar en honor a la verdad, facultando al estudiante a ejecutar uso del presente proyecto integrador de carrera, así como se autoriza la presentación del mismo para defensa y evaluación por el tribunal respectivo.

---

PhD. Diego José Donoso Vargas

Quito, 10 de abril de 2017

## ÍNDICE

<b>Agradecimiento</b> .....	<b>I</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>II</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IV</b>
<b>Declaratoria De Auditoria De Trabajo</b> .....	<b>V</b>
<b>Certificación De Tutor Técnico</b> .....	<b>VI</b>
<b>Certificación De Tutor</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>SECCION I</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problema de Investigación.....	1
1.2 Objetivo General.....	1
1.3 Objetivos Específicos. ....	1
1.4 Idea a defender.....	2
1.5 Introducción .....	2
<b>SECCION II</b> .....	<b>4</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	4
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	10
<b>SECCION III</b> .....	<b>15</b>
3.1 METODOLOGÍA .....	15
3.1.1. Tipo de estudio.....	15
3.1.2. Método de investigación .....	15
3.1.3. Técnicas de recolección de datos .....	16
3.2. Diagnóstico .....	18
3.3. PROPUESTA.....	23
<b>SECCIÓN IV</b> .....	<b>78</b>
4.1 Conclusiones.....	78
4.2. Recomendaciones .....	79
<b>Bibliografía</b> .....	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama .....	19
Tabla 2. Presupuesto de auditoría de gestión .....	24
Tabla 3. Presupuesto auditoría de control interno .....	51
Tabla 4. Rangos del nivel de confianza y riesgo .....	53
Tabla 5. Matriz resumen del nivel de confianza y riesgo de control.....	61

## **SECCION I**

### **1.1 Problema de Investigación.**

La empresa al ser liderada por un profesional con conocimientos de ingeniería y no poseer conocimientos administrativos direcciona la empresa de una forma empírica en temas administrativos. Esta problemática se ve reflejada en procesos retrasados, desorganización de la documentación y falta de planificación. Al visitar a la empresa y entrevistar al gerente general se evidenció que la empresa tiene una deficiente gestión administrativa debido a que no se realiza el seguimiento del cumplimiento de objetivos, no existen controles ni políticas adecuadas por área o proceso causando así un manejo poco eficiente de los recursos y de los procesos. Con esta fundamentación la administración de la empresa cree necesario realizar la auditoría de gestión y control interno para poder concluir que áreas o procesos requieren más atención y proponer un plan el mejoramiento administrativo de la empresa propuesta ABC.

### **1.2 Objetivo General.**

Realizar la auditoría de gestión y control interno de la empresa propuesta “ABC” por el ejercicio económico terminado al 31 de diciembre de 2016.

### **1.3 Objetivos Específicos.**

1. Fundamentar teóricamente para determinar la metodología y la estructura que debe tener la auditoría de gestión y de control interno con la finalidad de dictaminar el efectivo cumplimiento de los objetivos y verificar los controles existentes de cada proceso con los que cuenta la empresa.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa por medio de una entrevista con el gerente general para encontrar los inconvenientes por los que atraviesa la empresa y corroborarlos con el desarrollo de la auditoría de gestión y de control interno.
3. Realizar el proceso de auditoría y redactar el informe de la Auditoría de Gestión y Auditoría de Control interno para la empresa propuesta “ABC”, en el ejercicio

económico terminado al 31 de diciembre de 2016, con sus principales hallazgos y planes de acción posterior.

#### **1.4 Idea a defender**

La realización de una auditoría de gestión y control interno en la empresa propuesta ABC permite evaluar si los objetivos propuestos en la planificación de la empresa se cumplieron exitosamente, así como también si existen los controles adecuados, políticas y manuales en cada proceso que realiza la empresa.

El diagnóstico mediante el uso de técnicas de auditoría y métodos de investigación permite determinar el nivel de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la empresa propuesta ABC.

#### **1.5 Introducción**

La auditoría de gestión y administrativa representa un examen crítico del sistema de gestión y control interno de una entidad, que es realizado de manera independiente y usando normativa y técnicas específicas, cuyo principal producto es el informe sobre la razonabilidad del sistema de gestión y controles en sus procesos con los que cuenta una empresa.

De acuerdo a la conceptualización detallada en el párrafo previo, la auditoría de gestión y control interno para la empresa propuesta “ABC” tiene la finalidad de mejorar la gestión administrativa y sus los procesos, para entregar un informe que permita desarrollar la toma adecuada y oportuna de decisiones.

Para poder llevar a cabo la auditoría, se desarrollará el siguiente proceso:

1. Realizar el requerimiento de información con los datos necesarios para poder desarrollar la auditoría.
2. Desarrollar entrevistas y cuestionarios con los encargados de cada una de las áreas sensibles de la organización que permitan conocer el giro del negocio de la empresa

3. Verificar que los controles que entregaron cada uno de los encargados se cumpla, por medio del desarrollo de pruebas sustantivas, que permitan calificar el control interno de la empresa.
4. Elaborar el informe sobre el desarrollo de las actividades administrativas en relación a indicadores de gestión.

El desarrollo de este trabajo se basó en la recopilación de la información, observación de procesos, entrevistas con el personal clave de la empresa, análisis y tabulación de los resultados para la emisión del informe y de las recomendaciones pertinentes. El principal objetivo fue expresar una opinión en un informe en donde se reflejó el análisis de cada una de las auditorías y se concluyó de una manera global la situación real en la empresa en todas sus áreas.

La empresa en estudio se dedica a la ejecución de obras civiles, mecánicas y eléctricas, tanto para el sector público como privado. Inició en el 2009 cimentándose en la experiencia previa de su gerente general. Tiene dos frentes principales de servicio: la construcción, mantenimiento de vías, plataformas y obras civiles, mecánicas y eléctricas, sea mediante contratos públicos o privados, y la construcción y venta de proyectos inmobiliarios propios.

Este trabajo se estructuró de la siguiente forma: introducción, conceptualización teórico metodológica, desarrollo del producto, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

## **SECCION II**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Auditoria Administrativa**

La principal finalidad de esta auditoria es “concluir si la empresa logró las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica” (Blanco, 2012, pág. 11)

##### **2.1.1.1 Metodología de la auditoría de gestión**

El desarrollo de la auditoria administrativa se basará en las siguientes etapas:

- **Planeación:** La planeación consiste en el conocimiento integro de la empresa el cual abarca clientes, productos, estrategias, procesos, riesgos, canales de distribución y se elabora el programa con la naturaleza, alcance y oportunidades de la auditoria de gestión. En lo referente a la evaluación se procede hacer un análisis del ambiente interno, externo y dirección organizacional. En cual se debe revisar documentación, registrar procesos, evaluar controles y revisar del plan estratégico. (Blanco, 2012).

En esta fase se realiza la revisión de la normativa, procesos, cargos esta fase es breve y no debe tomar más de dos días y es recomendable que solo lo haga el jefe del equipo y si amerita el caso con un auxiliar para que le ayude a documentar la visita a la empresa auditada. Las actividades que se debe realizar en esta etapa son: recorrido por las instalaciones, entrevista con los directivos y revisión de documentación del archivo permanente.

Por otra parte, se debe realizar la planificación en la cual se organizará las actividades y equipo con los que se contará para el desarrollo de la auditoria en el cual se detalle responsables y tiempos en cada actividad.

- Selección y desempeño de los medidores de desempeño: esta auditoria requiere un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores. Para la selección de los indicadores adecuados se deben escoger los que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos tomando en cuenta que para cada indicador se tenga la información oportuna y confiable. (Blanco, 2012).
- Medir desempeño: consiste en comparar los resultados obtenidos con los reales para de esta forma emitir un criterio y llegar a una conclusión. Entre los métodos de medición deben estar el análisis cualitativo, cuantitativo, financiero y operativo (Blanco, 2012).

“Esta fase es la más extensa de la auditoria de gestión ya que luego de cuantificar el cumplimiento se procede a elaborar los cuadros de hallazgos los cuales están conformados por cuatro atributos:

- Condición: Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad
  - Criterio: Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
  - Causa: Motivo razón por el que se dio la desviación o se produjo el área critica
  - Efecto: Efecto Daño, desperdicio, perdida”. (Maldonado, 2011)
- Elaboración de informe: Existen dos formas de presentación del informe la primera es realizarlo de manera individual o si es una auditoría integral será una conclusión en el párrafo de la opinión (Blanco, 2012).

“La elaboración del informe parte de la información que se obtuvo en la ejecución de la propuesta y con base en ella se realiza un documento en el cual queden consignados los resultados a ser comunicados y a partir de estos establecer correctivos y mejoras necesarias para cumplir el objetivo inicialmente establecido”. (Murcia, 2014)

- Seguimiento: “Se hace referencia a la verificación y evaluación del cumplimiento que se esté realizando del plan de mejoramiento y de las estrategias que fueron planteadas para el mejoramiento de los resultados que se obtuvieron de la auditoria”. (Murcia, 2014)



Es recomendable realizar un plan de acción y cuadro de seguimiento de las actividades para de esta forma poder evaluar si las recomendaciones realizadas fueron ejecutadas y que resultados obtuvieron.

## **2.1.2 Auditoría del Control Interno**

“Evalúa el sistema global del control interno con la finalidad de concluir si funciona efectivamente los procesos si la información financiera es fiable y se cumple con las leyes y regulaciones.” (Blanco, 2012, pág. 12)

### **2.1.2.1 Objetivos del control interno**

La auditoría de control interno tiene cuatro principales objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de normas y obligaciones
- Salvaguarda de activos (Mantilla, 2013)

### **2.1.2.2 Componentes de control interno**

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo (Mantilla, 2013)

### **2.1.2.3 Metodología de la auditoría de la auditoria de control interno**

- Planeación: Todo proceso de auditoría requiere que previo al trabajo de campo o ejecución se realice una planificación adecuada.

Existen algunas razones por las cuales es importante que un auditor realice una planificación adecuada, se puede señalar que “cuando se planea adecuadamente la

auditoría se desarrolla la estrategia general para el examen. Es básico que el auditor esté profundamente familiarizado con la entidad” (Vizcarra Moscoso, 2010, pág. 35)

- Entendimiento del negocio y de la industria en la que realiza sus actividades el cliente: Como ya señalamos en párrafos anteriores, es necesario que el criterio del auditor se adapte al cliente, para lo cual es adecuado que el auditor tenga un entendimiento adecuado del negocio y de la industria a la que se proyecta el cliente del cual está analizando sus Estados Financieros.

“Todo del personal que intervenga en la ejecución de una auditoría deberá conocer la industria, actividad y organización del cliente y debe obtener un conocimiento suficiente de los factores ambientales, operativos y organizacionales importantes que afectan la actividad del cliente, para llevar a cabo el trabajo con efectividad”. (Blanco Luna, 2012, pág. 60)

- Cuantificación del riesgo: La materialidad y el riesgo tienen una relación directamente proporcional, es normal que, dentro de un proceso de auditoría, los auditores tiendan a aceptar un determinado nivel de riesgo o de incertidumbre. El riesgo de auditoría “se puede definir como la posibilidad de establecer una conclusión inexacta en la evaluación de gobierno, controles y riesgos (GCI), emitir un informe de auditoría defectuoso por no haber detectado errores o irregularidades significativas en distintas áreas de la Administración, que modificarían la opinión del informe” (Estupiñán Gaitán, 2014, pág. 55)
- Pruebas de auditoría: Las pruebas sustantivas son procesos en los cuales “el auditor efectúa pruebas a los detalles en las transacciones y 105 saldos, para determinar si se han cumplido los procedimientos del control contable interno para obtener evidencia de las cantidades y las declaraciones que aparecen en los estados financieros”. (Estupiñán Gaitán, 2014, pág. 171)
- Muestreo de auditoría: El auditor en la realización de su proceso de auditoría, calcula muestras que le permitan soportar de forma satisfactoria su revisión a los estados financieros, para que la auditoría se desarrollada de forma adecuada es necesario obtener una muestra representativa. Como definición se tiene que “el muestreo en la

auditoría implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos del 100% de las partidas que integran el saldo de una cuenta o clase de transacciones, de tal manera que todas las unidades del muestreo tengan igual oportunidad de selección.” (Vizcarra Moscoso, 2010, pág. 525)

#### **2.1.2.4 Pruebas de controles en la auditoría de control interno**

- Prueba de efectividad del diseño: “El auditor debe probar la efectividad del diseño de los controles determinados si los controles de la compañía, si son operados como fue prescrito por personas que poseen la autoridad y competencias necesarias para ejecutar efectivamente el control, satisfacen los objetivos de control de la compañía y efectivamente pueden prevenir o detectar los errores o el fraude que derivaría.” (Mantilla, 2013)
  
- Prueba de la efectividad de la operación: “El auditor debe probar la efectividad de la operación de un control determinado si el control está operando tal y como fue diseñado y si la persona que ejecuta el control posee la autoridad y competencia necesarias para ejecutar el control de manera efectiva.” (Mantilla, 2013)

#### **2.1.3 Instrumentos de medición y recopilación de información papeles de trabajo**

Los instrumentos o métodos utilizados para la recopilación de informaciones son importantes al momento de obtener información suficiente y competente, por esta razón es importante señalar algunas técnicas:

- Encuestas: “La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado” (Doupovec, 2010)
  
- Cuestionarios: “El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la

valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste” (Doupovec, 2010)

- Entrevista: “Es uno de los instrumentos más valiosos para obtener información y puede definirse como el arte de escuchar y captar información.” (Paredes, 2014, pág. 48)
- Observación directa: “Esta técnica tiene como finalidad complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado de acuerdo con la investigación documental.” (Rodríguez, 2011)

#### **2.1.4 Informes**

La finalidad de la realización de cualquier proceso de auditoría es la emisión del informe en el que se detalla la opinión del auditor luego de haber realizado cada uno de los pasos establecidos en las normas, se puede determinar que “la emisión del informe de auditoría constituye la conclusión de toda auditoría de cuentas anuales, realizadas por un auditor externo a la entidad auditada. Dicho informe supone, por tanto, la razón y justificación de los trabajos de auditoría”. (Montaño Hormigo, 2014, pág. 295)

“La auditoría financiera y el dictamen como propósito primario y como conclusión de del trabajo de auditoría, no solamente sirven para presentar a los entes que exigen esta labor, tales como los bancos o las entidades supervisoras, sino también es de gran importancia para el inversionista y accionista, puesto que mediante este documento tomarán una seria de decisiones”. (Vizcarra Moscoso, 2010, pág. 443)

#### **2.1.5 Opinión**

Existen tres tipos de informes de auditoría, los informes con dictamen limpio o sin salvedades, los informes que tienen un dictamen con asuntos que no afectan a la opinión del auditor y los informes con asuntos que afectan la opinión del auditor.

En el caso del informe que presenta un dictamen limpio, este se da cuando “el auditor concluya que los estados financieros presentan razonablemente, en todos sus aspectos

significativos, la situación financiera de la entidad. Una opinión sin salvedades también indica implícitamente que han sido determinados y expuestos en forma apropiada en los estados financieros, cualquier cambio significativo en la aplicación de los principios contables o en las estimaciones realizadas por la gerencia y sus efectos correspondientes”. (Vizcarra Moscoso, 2010, pág. 451)

Si el informe tiene asuntos que no afectan la opinión, se debe señalar en los párrafos precedentes al dictamen el párrafo con el detalle que a criterio del auditor deben ser conocidos por la gerencia de la empresa.

Finalmente, los informes con asuntos que afectan la opinión del auditor, se clasifican de la siguiente manera:

- Opinión “excepto por”, es decir, con salvedades, que se redacta “cuando no puede expresarse una opinión limpia, pero el efecto de cualquier desacuerdo con la gerencia, o limitación en el alcance no es tan importante como para requerir una opinión adversa o una abstención de opinión” (Vizcarra Moscoso, 2010, pág. 450)
- Abstención de opinión, no puede opinar, esta se redacta “cuando el efecto posible de una limitación en el alcance es tan importante que el auditor no ha podido obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría y, consecuentemente no puede expresar una opinión sobre los estados financieros” (Vizcarra Moscoso, 2010, pág. 450)

Opinión adversa o negativa, este tipo de opinión se redacta “cuando el efecto de un desacuerdo es tan importante para los estados financieros que el auditor concluye que una salvedad al dictamen no es adecuada para revelar la naturaleza equivocada o incompleta de los estados financieros” (Vizcarra Moscoso, 2010, pág. 451)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Auditoría Integral**

Blanco (2012) afirma: “La auditoría integral es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la

información financiera, la estructura del control interno financiero, el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre estos temas y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación” (p.4).

### **Auditoría Administrativa**

Según Héctor Murcia (2014) la auditoría administrativa “consiste en realizar un examen complejo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa y sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos con el objetivo de descubrir deficiencias en los elementos examinados y señalar las posibles mejoras” (p.45).

### **Controlar**

“Se requiere supervisar y comprobar periódicamente el funcionamiento empresarial tanto términos físicos como contables”. (Murcia, 2014, pág. 56)

### **Control Interno**

“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”. (Mantilla, Auditoria de control interno, 2013)

### **Control de Riesgo Inherente**

Es “una cuantificación de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que existan errores importantes (errores o fraudes) en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno”. (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 241)

## **Dirigir**

“Consiste en tener la autoridad suficiente y equilibrada entre la orientación hacia las personas y el cumplimiento de los propósitos empresariales para hacer que la empresa marche bien”. (Murcia, 2014, pág. 56)

## **Evaluar**

Es necesario medir constantemente y en varios momentos los resultados que se logran con el fin de ver si ellos están en concordancia con los objetivos propuestos”. (Murcia, 2014, pág. 56)

## **Eficiencia**

“Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros”. (Maldonado, 2011, pág. 23)

## **Eficacia**

“Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos materiales y el tiempo”. (Maldonado, 2011, pág. 23)

## **Estrategia**

“Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos. Las empresas emplean diferentes estrategias o medios para lograrlos.” (Blanco, 2012, pág. 406)

## **Evaluación de los Resultados de las Pruebas**

Con la evaluación de los resultados se obtendrá los posibles errores con lo cual se concluirá si el alcance de la auditoria fue suficiente o debemos realizar procedimientos adicionales (Blanco, 2012, pág. 43)

## **Gestión**

“Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.” (Blanco, 2012, pág. 394)

## **Hoja de hallazgo**

“Estas hojas fueron denominadas y elaboradas por el instituto latinoamericano de ciencias fiscalizadoras ILACIF, conocidas también como planilla de deficiencias la cual consta de cuatro atributos: condición, criterio, causa y efecto.” (Maldonado, 2011, pág. 146)

## **Indicador**

"Es una unidad de medida que establece una relación entre dos cantidades que corresponden a un mismo o diferente proceso" (Saavedra, 2011)

## **Organizar**

“Consiste en buscar el mejor funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se debe asignar a cada uno de los elementos sus funciones específicas, definir acciones y responsabilidades, unidad de mando, adecuada organización de los mecanismos de evaluación y control, comunicaciones”. (Murcia, 2014, pág. 56)

## **Planear**

“Comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde sea posible, su funcionamiento”. (Murcia, 2014, pág. 56)

## **Planeación preliminar**

La planificación preliminar se basa en “conocer los sistemas más significativos que se identifican con los estados financieros y llegar a conclusiones sobre el nivel de confianza que se puede asignar a la información que deriva de ellos”. (Sánchez Curiel, 2015)



### **Procedimientos analíticos**

“Los procedimientos analíticos implican comparar las cantidades registradas con una expectativa de las mismas, desarrollada partiendo de datos financieros o no financieros pertinentes, con el objeto de sacar conclusiones de si las cantidades registradas están libres de errores importantes” (Blanco, 2012, pág. 42)

### **Papeles de Trabajo**

“Son todos aquellos documentos que respalda la información así como los resultados de la aplicación de las siguientes pruebas, documentos todos estos permitirán al auditor obtener una evidencia apropiada, competente y suficiente”. (Cubero, 2009, pág. 42)

### **Riesgo Planeado de Detección**

Es “una cuantificación del riesgo de que las evidencias de auditoría de un segmento no detecten errores superiores a un monto tolerable, si es que existen dichos errores”. (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 241)

### **Riesgo de Control**

Es “una medición de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean evitados o detectados por el control interno del cliente”. (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 242)

### **Seguridad razonable**

“Es la valoración que realiza la administración en relación con la efectividad del control interno sobre la presentación de reportes financieros se expresa a nivel de seguridad razonable que quiere decir que existe una probabilidad remota de que la declaraciones sean equivocadas”. (Mantilla & Sandra, 2011)

## **SECCION III**

### **3.1 METODOLOGÍA**

#### **3.1.1. Tipo de estudio**

En el presente trabajo para realizar la auditoría de gestión y de control interno, se utilizarán los siguientes tipos de estudio:

Estudio Descriptivo: “Su principal objetivo es describir el fenómeno y reflejar lo esencial y más significativo del mismo, sin tener en cuenta las causas que lo originan, para lo que es necesario captar sus relaciones internas y regularidades, así como aquellos aspectos donde se revela lo general”. (Hernández & Sayda, 2012)

Este tipo de estudio fue utilizado para caracterizar los hechos y comprenderlos según como fueron observados, el cual se aplicó con la finalidad de conocer el giro del negocio, el recorrido de los procesos, el organigrama, los cargos y responsabilidades de la empresa diagnosticada.

Estudio Explicativo: “Tiene como objetivo principal determinar las causas y resultados que producen el fenómeno en estudio”. (Hernández & Sayda, 2012)

Los hallazgos que sean identificados de manera posterior a la realización de la auditoría serán las causas y los problemas que generan los hallazgos, serán el efecto por lo que con este tipo de estudio se revelará la situación actual de la empresa y en base a esta, se podrán generar las recomendaciones pertinentes.

#### **3.1.2. Método de investigación**

Los métodos de investigación a utilizarse son: deductivo, inductivo e histórico.

Método Deductivo: “Es un procedimiento que permite a partir de conocimientos generales inferir casos particulares por un razonamiento lógico”. (Hernández & Sayda, 2012)

Este método fue utilizado en el proyecto debido a que se partió de estados financieros, manuales, planificación estratégica; hasta llegar a analizar las desviaciones cuenta por cuenta, cada uno de los procesos u objetivos específicos para evidenciar las razones por las que surgen los problemas de la empresa en estudio.

Método Inductivo: “Es un procedimiento que permite a partir del estudio de hechos aislados arribar a proposiciones generales”. (Hernández & Sayda, 2012)

Para el desarrollo de esta auditoria se partió de registros contables, objetivos y procedimientos hasta llegar a redactar los informes y poder emitir una opinión de la situación actual de la empresa.

Método histórico: “Analiza la trayectoria completa del fenómeno, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia, revela las etapas principales de su desenvolviendo y las conexiones históricas fundamentales”. (Hernández & Sayda, 2012)

Toda la auditoria se fundamentó en información histórica en este caso se analizó todo el año 2016 y con esa información se desarrolló y ejecuto toda auditoria.

### **3.1.3. Técnicas de recolección de datos**

Para esta auditoria se utilizarán algunas técnicas para obtener información como:

#### **3.1.3.1. Fuentes primarias**

A continuación, se señalan las diferentes maneras que serán utilizadas para la recolección de información:

Cuestionarios: “Es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere”. (Grande & Abascal, 2011). Esta técnica se la usó para evaluar el control interno de la empresa mediante preguntas cerradas (de si o no), para luego tabular y valorar los resultados.

Entrevistas: “Entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado)”. (Gardey & Pérez Porto, 2012).

Esta técnica permite recaudar información de manera verbal, estará enfocada a los departamentos que forman parte de la empresa, es decir, la Gerencia General, el departamento Financiero-Contable, el departamento de Recursos Humanos, el departamento Técnico y el departamento de Desarrollo y proyectos. Se elaboraron preguntas específicas para poder obtener la información que se necesita para la auditoría.

Observación: “Una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto en las comunicaciones, con el fin de interpretarlas, el observador recoge datos de la realidad a través de un documento gráfico, numérico o audiovisual”. (Vicente & Tomas, 2012)

Esta técnica se practicó al momento de visitar la empresa, observar los procesos que se realizaban y realizar la revisión documental para comprobar que la información entregada por parte de la empresa sea real.

### **3.1.3.2.Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizaran dentro de la auditoría integral son:

- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento
- Legislación aplicable a las empresas del sector de la construcción.
- Libros de auditoría de Gestión
- Libros de auditoria administrativa
- Internet
- Herramientas ofimáticas, principalmente Microsoft Office ®

### **3.1.3.3. Procesamiento de datos**

La auditoría, se iniciará con la información recolectada de las fuentes primarias establecidas en párrafos anteriores.

Se acudirá a la empresa auditada, los días lunes y jueves en el horario de 19:00 – 21:00 durante cuatro semanas, con la finalidad de recolectar la información suficiente y pertinente de la empresa, en el desarrollo de las actividades anteriormente mencionadas también se observarán las actividades que realiza la empresa, para poder conocer la empresa, de manera que se pueda entender los principales riesgos y deficiencias en área financiera, de gestión, cumplimiento y control interno.

Este conocimiento primario será cotejado con la información recolectada en los diversos libros, revistas y artículos relacionados con el proceso de auditoría de gestión, auditoría financiera y programas de control interno y cumplimiento.

## **3.2. Diagnóstico**

### **3.2.1. Historia**

La empresa Propuesta ABC se dedica a la ejecución de obras civiles, mecánicas y eléctricas, tanto para el sector público como privado. Inició en el 2009 cimentándose en la experiencia previa de su gerente general y representante legal, constructor y contratista para el sector público y privado desde 1997; y la experiencia en su campo, de los profesionales que la conforman y manejan en las diferentes áreas, quienes han conseguido mantener proyectos estables, continuos y rentables, basándose en buenos principios de administración. Esto ha permitido que en la actualidad emprenda nuevos proyectos de mayor envergadura, que requieren de una adecuada liquidez, planificación, capacidad, empeño y compromiso, siempre manteniendo y mejorando las políticas y valores fundamentales planteados desde sus inicios.

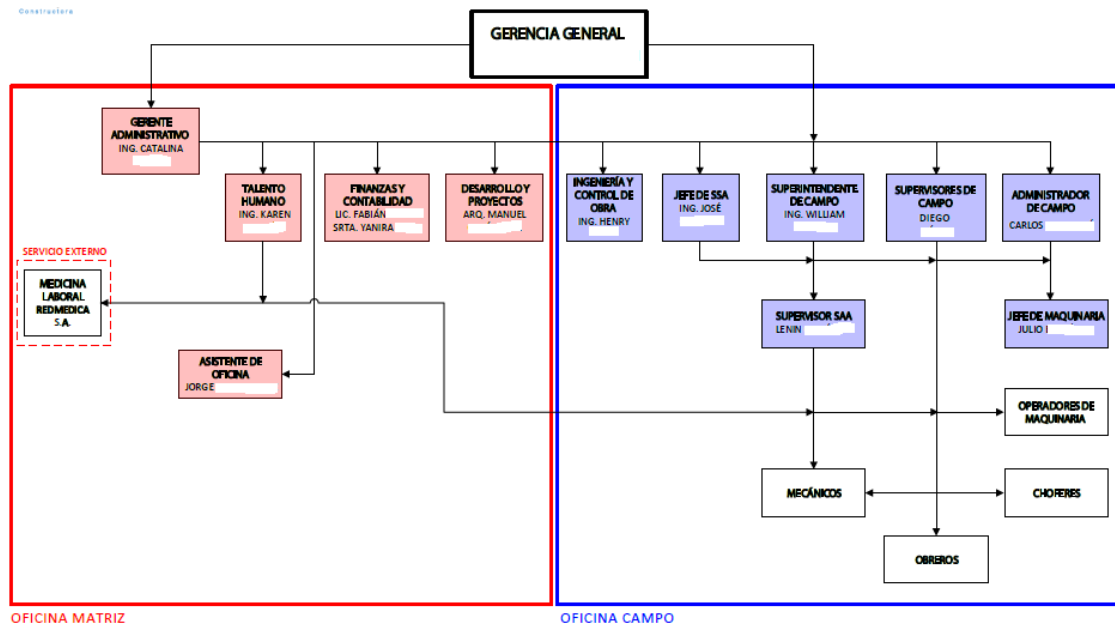
La empresa tiene dos frentes principales de servicio: la construcción, mantenimiento de vías, plataformas y obras civiles, mecánicas y eléctricas, sea mediante contratos públicos o privados, y la construcción y venta de proyectos inmobiliarios propios.

### **3.2.2. Estructura orgánica**

La empresa en estudio está dividida en dos partes la matriz y sucursal. En la matriz se encuentran los departamentos administrativos y en la sucursal se encuentra todo el

personal técnico. Cuenta con alrededor de 150 empleados y cinco millones en activos siendo el valor más representativo el de activos fijos al contar con maquinaria pesada.

**Tabla 1. Organigrama**



**Elaborado por:** Empresa Propuesta “ABC”

### 3.2.3. Resumen del diagnóstico

La empresa al ser liderada por un profesional con conocimientos de ingeniería y no con conocimientos administrativos maneja la empresa de una forma empírica en temas administrativos. Esta problemática se ve reflejada en procesos retrasados, desorganización de la documentación y falta de planificación. Al visitar a la empresa y entrevistar al gerente general se concluyó que la empresa tiene una deficiente gestión administrativa debido a que no se realiza el seguimiento del cumplimiento de objetivos, no existen controles ni políticas adecuadas por área o proceso causado así un manejo poco eficiente de los recursos y de los procesos.

Con esta fundamentación la administración de la empresa cree necesario realizar la auditoría de gestión y control interno para poder concluir que áreas o procesos requieren más atención y proponer un plan el mejoramiento administrativo de la empresa propuesta ABC. A continuación se detalla la redacción de las entrevistas y la ficha de observación.

## ***EMPRESA PROPUESTA ABC***

### ***ENTREVISTA***

ENTREVISTADO: GERENTE GENERAL

ENTREVISTADOR: KAREN YANDÚN

Fecha: 18/11/2016

**[14:43:42] KAREN YANDÚN: ¿Existe revisiones anuales del cumplimiento de los objetivos de cada área?**

[14:43:54] GERENTE GENERAL: No, porque no existe el área personal capacitada para realizarlo, de igual forma no se le ha dado la suficiente importancia al tema. Se dedica a la ejecución de obra civil, mecánica y eléctrica tanto en el sector pública como privada.

**[14:44:12] KAREN YANDÚN: ¿Tiene experiencia o conocimiento en área de administración?**

[14:46:48] GERENTE GENERAL: No, mi profesión es ingeniero civil y la verdad desconozco el tema de contabilidad, procesos o finanzas. En un futuro me gustaría estudiar mi maestría enfocado en esta área.

**[14:53:10] KAREN YANDÚN: ¿Se realiza capacitación regular a los trabajadores de la empresa?**

[15:02:47] GERENTE GENERAL: Tenemos como objetivo de la empresa realizar de dos a cuatro capacitaciones anuales pero a veces por falta de recursos y planificación no se realiza solo una capacitación al año.

**[15:15:10] KAREN YANDÚN: ¿Se realiza análisis financiero en la empresa?**

[15:34:26] GERENTE GENERAL: No, la verdad desconozco del tema por lo que nunca que solicitado al encargado del departamento financiero dicha información.

**[15:37:18] KAREN YANDÚN: ¿Cuándo ingresa personal nuevo a la empresa se le da la inducción pertinente donde se le entregue el manual de procedimientos y se le dé a conocer la estructura organizacional de la empresa?**

[15:39:02] GERENTE GENERAL: La mayoría de los trabajadores que ingresan son de campo por lo que algunas veces no se cuenta con esa documentación en el campamento y no se les hace la entrega de la documentación necesaria para su

[15:45:09] **KAREN YANDÚN: ¿Existe buena comunicación entre los trabajadores y sus líneas de supervisión?**

[15:48:35] GERENTE GENERAL: Si, aunque yo casi no hablo con los trabajadores cada solicitud o requerimiento de cada trabajador lo hacen a través de sus supervisores y ellos me lo comunican a mí.

[15:49:42] **KAREN YANDÚN: ¿Cómo controla el ingreso y salida de los trabajadores?**

[15:50:51] GERENTE GENERAL: El sistema para el control de asistencia de los trabajadores se lo hace mediante el registro en una hoja de la hora de entrada y salida.

[15:52:30] **KAREN YANDÚN: ¿Existe la política de reconocimiento y promoción para los trabajadores?**

[15:54:40] GERENTE GENERAL: No, como se trabaja bajo contratos de obra cierta la rotación del personal es constante casi no existe personal fijo excepto el personal administrativo para el cual no se tiene una política de reconocimiento y promoción.



## Empresa Propuesta "ABC"

### Ficha de observación

#### Objetivo:

Realizar el conocimiento preliminar de la empresa, para determinar el diagnóstico y planificación a ser desarrollada.

#### Procedimiento:

1. Se coordinó con la Gerencia la visita a las instalaciones físicas de la entidad.
2. Revisar si se tiene manuales, planificación estratégica y políticas.
3. Observar cuantos trabajadores y departamentos están en las instalaciones de la matriz.
4. Revisar si existen controles en cada proceso.
5. Revisar los objetivos propuestos.

#### Análisis:

Departamento encargado	Procedimiento	Resultado de la observación
Todos los departamentos	Revisión de los manuales de procedimientos	Los manuales de procedimientos cada departamento los tiene de forma física y digital y están a cargo de cada jefe.
Todos los departamentos	Revisión de la planificación estratégica	La empresa cuenta con señalética en donde se muestra misión visión y valores de la empresa de igual forma lo tienen impreso para acceso de cualquier trabajador.
Todos los departamentos	Revisión de las políticas de la empresa	La empresa cuenta con políticas para la empresa en general mas no para cada departamento.
Todos los departamentos	Observar si se tiene un control en cada proceso	Se observó que no existen controles en la ejecución de cada departamento debido a que no existe un revisor
Todos los departamentos	Revisar los objetivos propuestos	Se observó que no existen objetivos por escrito solo los que se establecen mediante reunión con la gerencia y la jefatura.

Elaborado por: Karen Yandún

### **3.3. PROPUESTA**

#### **3.3.1. Auditoría de gestión**

##### **3.3.1.1. Planificación para la auditoría de gestión**

La planificación que ha sido desarrollada para la auditoría de gestión, se presenta a continuación:

Luego de hacer la visita preliminar a la empresa se obtuvo una idea más amplia del giro del negocio de la empresa auditada, por lo que se procede a realizar la primera etapa de la auditoría, la planificación.

##### **3.3.1.2. Motivo de la auditoría**

Esta auditoría se llevará a cabo con fines académicos, sin embargo, su finalidad es dar a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en cada área de la empresa.

##### **3.3.1.3. Objetivos de la auditoría**

- Determinar el grado de cumplimiento los objetivos propuestos en cada área en el periodo comprendido entre enero a diciembre del año 2016.
- Elaborar el cuadro de mando integral
- Emitir un informe de auditoría el cual contenga conclusiones y recomendaciones que ayuden al desarrollo administrativo de la empresa.

##### **3.3.1.4. Alcance de la auditoría**

Se analizarán aspectos como, planificación, estructura orgánica, administración de recursos humanos y materiales, la presencia de controles con las que cuente la empresa y demás aspectos relacionados a la gestión de la empresa.

### 3.3.1.5. Financiamiento

Los recursos económicos que se necesitarán para cubrir los gastos de la realización de la auditoría de gestión correrán por cuenta de los autores de este proyecto.

Para lo cual se realizó una proyección de los gastos en los cuales se puede incurrir:

**Tabla 2.** Presupuesto de auditoría de gestión

Nº	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	VALOR
1	Movilización y alimentación	\$ 20,00
2	Suministros de oficina	\$ 8,00
3	Impresiones, anillados copias	\$ 10,00
<b>TOTAL GASTO</b>		<b>\$ 38,00</b>

**Elaborado por:** Karen Yandún

### 3.3.1.6. Metodología que se usara para la realización de la auditoría

La auditoría estará sustentada con papeles de trabajo los cuales consistirán en la aplicación de cuestionarios y entrevistas los mismos que serán aplicados a cada jefe de departamento de la empresa con la finalidad de conocer los objetivos planteados en cada área de la empresa. De igual forma se usará el método de la observación para corroborar la información encontrada en las entrevistas.

### 3.3.1.7. Resultados de la auditoría de gestión

Los resultados obtenidos de la auditoría de gestión se comunicarán mediante el informe final y se entregará al gerente general para que tome los correctivos pertinentes en beneficio del desarrollo administrativo de la empresa.

### 3.3.1.8. Seguimiento

Se elaborará un plan de acción el cual tendrá las recomendaciones a seguirse para lograr corregir las deficiencias administrativas en las áreas relacionadas a la auditoría de gestión.

### 3.3.1.9. Programa general de auditoría de gestión

**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AÑO 2016**

**Objetivo de la auditoría:** Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el año 2016

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</b>	<b>REF PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
1	Entrevistar al gerente general con la finalidad que conocer el giro del negocio de la empresa.	1	KGYR	120 MINUTOS
2	Entrevistar al jefe del departamento de Recursos Humanos	2	KGYR	30 MINUTOS
3	Entrevistar al jefe del departamento Desarrollo y Proyectos	3	KGYR	30 MINUTOS
4	Entrevistar al jefe del departamento Financiero-Contable.	4	KGYR	30 MINUTOS
5	Entrevistar al jefe del departamento TÉCNICO.	5	KGYR	30 MINUTOS
6	Cálculo, análisis y elaboración de índices de gestión como cuadro de hallazgos de la información recabada según la encuesta realizada en el área de Recursos Humanos.	6-7	KGYR	30 MINUTOS
7	Cálculo, análisis y elaboración de índices de gestión como cuadro de hallazgos de la información recabada según la encuesta realizada en el área de Desarrollo y Proyectos	8-9	KGYR	30 MINUTOS
8	Cálculo, análisis y elaboración de índices de gestión como cuadro de hallazgos de la información recabada según la encuesta realizada en el área de Finanzas - Contabilidad.	10-11	KGYR	30 MINUTOS
9	Cálculo, análisis y elaboración de índices de gestión como cuadro de hallazgos de la información recabada según la encuesta realizada en el área Técnica.	12-13	KGYR	30 MINUTOS

**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**AÑO 2016**

**Objetivo de la auditoría:** Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el año 2016

N °	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	REF PAPEL DE TRABAJO	RESPONSAB LE	TIEMPO ESTIMADO
10	Elaboración del cuadro de mando integral	14	KGYR	3 HORAS
11	Redacción del informe de auditoría		KGYR	10 HORAS
12	Elaboración de la matriz de cumplimiento de las recomendaciones	15	KGYR	5 HORAS

**Elaborado por:** Karen Yandún

### **3.3.1.10. Ejecución**

La ejecución de la auditoría de gestión, comenzó con entrevistar a cada jefatura de los departamentos de la empresa tales como: Recursos Humanos, Finanzas- Contabilidad, Técnico, Desarrollo y Proyectos para poder obtener información acerca de los objetivos propuestos, para poder realizar el análisis y cumplimiento de los mismos.

Una vez que se obtuvo la información se procedió a elaborar los índices de gestión para cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos como también, para desarrollar el cuadro de mando integral para dar una idea más clara de la ejecución de los objetivos. A continuación, se detalla la información obtenida:

**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**ENTREVISTA**

N°1

ENTREVISTADO: GERENTE GENERAL

ENTREVISTADOR: KAREN YANDÚN

Fecha: 18/11/2016

**[14:43:42] KAREN YANDÚN: ¿A qué se dedica la empresa?**

[14:43:54] GERENTE GENERAL: Se dedica a la ejecución de obra civil, mecánica y eléctrica tanto en el sector pública como privada.

**[14:44:12] KAREN YANDÚN: ¿Cuándo y cómo empresa la empresa?**

[14:46:48] GERENTE GENERAL: Inició en el año 2009 cimentándose en mi propia experiencia como ingeniero civil como constructor y contratista el sector público y privado.

**[14:53:10] KAREN YANDÚN: ¿Cómo está estructurada la empresa?**

[15:02:47] GERENTE GENERAL: La empresa está estructurada por cuatro departamentos principales los cuales son: Financiero-Contable, Recursos Humanos, Desarrollo y proyectos los mismo que esta ubicados en las oficinas de Quito, y el departamento Técnico que se encuentra localizado en la Joya de los Sachas en la provincia de Orellana.

**[15:15:10] KAREN YANDÚN: ¿Cuáles son sus principales clientes?**

[15:34:26] GERENTE GENERAL: Como les menciones anteriormente la empresa tiene contratos con el sector privado y público, pero este año se ha realizado contratos solo con empresa públicas y respondiendo a su pregunta nuestro principal cliente es el estado.

**[15:37:18] KAREN YANDÚN: ¿Al tener como principal cliente el estado todo contrato debe pasar por el proceso de contratación pública, como es el proceso de la contratación en la empresa?**

[15:39:02] GERENTE GENERAL: El proceso inicia recibiendo una invitación para participar a la licitación, luego el departamento de desarrollo y proyectos preparara toda la documentación solicitada y realiza las estimaciones de los gastos a incurrirse en la ejecución de la obra y obtenemos un precio final para poder postular en la oferta, todo este proceso se lo realiza en un máximo de 15 días.

**[15:45:09] KAREN YANDÚN: ¿La empresa tiene proyectos empresariales de expansión de sus servicios?**

[15:48:35] GERENTE GENERAL: En los últimos tres años la empresa ya ha incrementado sus servicios debido a la demanda actual, por ejemplo ofrecemos servicios de: Ingeniería Electro-Mecánica, Procura, Construcción y Mantenimiento de Oleoductos, Líneas de Flujo, Manifolds, Cellars, y Tanques de Almacenamiento; aplicando normativas internacionales como ASME, API, ASTM, ISO y NACE.

[15:49:42] **KAREN YANDÚN: ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?**

[15:50:51] GERENTE GENERAL: Hoy en día la empresa cuenta con 163 colaboradores distribuidos entre supervisores, operadores, obreros y administrativos.

[15:52:30] **KAREN YANDÚN: ¿De acuerdo a su experiencia conoce de algún riesgo legislativo o político que pueda afectar la operación de la empresa?**

[15:54:40] GERENTE GENERAL: Al trabajar con el estado nos afecta directamente cualquier cambio administrativo o político por lo que el riesgo es alto en nuestro giro del negocio, cualquier cambio en la política de la contratación pública afectaría directamente a nuestras ventas y por ende a nuestra rentabilidad.

**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**ENTREVISTAS INDICADORES FINANCIEROS**

N°2

ENTREVISTADO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTADOR: KAREN YANDÚN

Fecha: 20/12/2016

**[15:00:00] KAREN YANDÚN: ¿Según la planificación de la empresa cuál es el objetivo en lo referente a la rotación del personal en el área administrativa para el año?**

[15:01:54] JEFE DE RECURSOS HUMANOS: Reducir el porcentaje de rotación del personal en el área administrativa en un 10% para el año 2016

**[15:02:25] KAREN YANDÚN: ¿En el año 2015 cuantos trabajadores salieron de la empresa en el área administrativa?**

[15:03:55] JEFE DE RECURSOS HUMANOS: Según la base de datos en el año 2015 renunciaron tres trabajadores en el área administrativa.

**[15:04:00] KAREN YANDÚN: ¿Cuántas capacitaciones se debían brindar a los trabajadores en el año 2016 según lo planificado?**

[15:05:05] JEFE DE RECURSOS HUMANOS: Al iniciar el año se planificó cuatro capacitaciones las cuales se impartirían cada tres meses.

**[15:06:35] KAREN YANDÚN: ¿En el año 2015 cuantas capacitaciones se impartieron al personal de la empresa?**

[15:07:48] JEFE DE RECURSOS HUMANOS: Se brindaron dos capacitaciones una de manejo defensivo y la otra sobre riesgo en el trabajo.



**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**ENTREVISTAS INDICADORES FINANCIEROS**

**N°3**

ENTREVISTADO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y PROYECTOS

ENTREVISTADOR: KAREN YANDÚN

Fecha: 20/12/2016

**[15:15:25] KAREN YANDÚN: ¿Cuál es el objetivo planteado en lo referente al número de adjudicaciones ganadas en el año 2016?**

[15:15:45] JEFE DESARROLLO Y PROYECTOS: Se planteó aumentar un 15% de las licitaciones adjudicadas.

**[15:16:25] KAREN YANDÚN: ¿Cuántas licitaciones fueron ganadas en el año 2015?**

[15:17:45] JEFE DESARROLLO Y PROYECTOS: Según el archivo de contratos en el año 2016 fueron ganadas 6 licitaciones.

**[15:18:15] KAREN YANDÚN: ¿Cuenta el área con algún objetivo acerca en el tiempo de entrega de las licitaciones?**

[15:19:55] JEFE DESARROLLO Y PROYECTOS: Sí, al inicio del año 2015 se planteó mejorar el tiempo de entrega de las licitaciones a dos días antes de la fecha de vencimiento.

**[15:20:15] KAREN YANDÚN: ¿En el año 2015 con cuanto tiempo de anticipación se entregaba las licitaciones?**

[15:21:55] JEFE DESARROLLO Y PROYECTOS: En promedio se tenía toda la licitación armada un día antes de la fecha de entrega.

**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**ENTREVISTAS INDICADORES FINANCIEROS**

**N°4**

ENTREVISTADO: JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE

ENTREVISTADOR: KAREN YANDÚN

Fecha: 20/12/2016

**[15:30:25] KAREN YANDÚN: ¿A los cuantos días se recupera la cartera de las cuentas por cobrar?**

[15:31:15] JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE: Al ser cantidades altas que facturamos normalmente se ha tratado de tener como objetivo de días de recuperación de cartera de 180 días.

**[15:32:05] KAREN YANDÚN: ¿De acuerdo a las reuniones con los directivos cual es el porcentaje de utilidad para los socios?**

[15:33:55] JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE Según lo planificado para el año 2016 es del 25% el margen de utilidad para los socios.

**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**ENTREVISTAS INDICADORES FINANCIEROS**

**N°5**

ENTREVISTADO: JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

ENTREVISTADOR: KAREN YANDÚN

Fecha: 20/12/2016

**[15:45:05] KAREN YANDÚN: ¿El área cuenta con algún objetivo en lo referente a los accidentes laborales?**

[15:46:15] JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO: Nuestra área tiene como objetivo primordial tener cero días sin accidentes para el año 2016.

**[15:47:05] KAREN YANDÚN: ¿En el año 2015 ocurrió algún accidente laboral?**

[15:48:15] JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO: Sí, lastimosamente ocurrió un accidente en cual un trabajador tuvo un percance con el manejo de la máquina y se cortó el pulgar.

**[15:49:05] KAREN YANDÚN: ¿Cuenta con algún objetivo que se refiera a realizar exámenes ocupacionales a los trabajadores regularmente?**

[15:50:15] JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO: Sí, el área tiene como objetivo realizar dos veces al año exámenes médicos a todos los trabajadores con el fin de constatar que todos estén en óptimas condiciones para realizar su trabajo.

**[15:51:05] KAREN YANDÚN: ¿Cuántos exámenes médicos se realizaron a los trabajadores en el año 2015?**

[15:52:15] JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO: De acuerdo a la documentación en el año 2015 se realizó solo un chequeo médico a cada trabajador.

**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

**Departamento:** Recursos humanos

**N°6**

**Objetivo:** Reducir el porcentaje de rotación del personal en el área administrativa en un 10% para el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Porcentaje de rotación del personal administrativo en la empresa Constructora ABC para el año 2016	10%  Rango: 2%	anual	Número de trabajadores que salieron de la empresa en el año 2016/Número de trabajadores que salieron de la empresa en el año 2015  1/3  33%	%	Indicador / estándar  33/10 330%  Brecha favorable 230,00%
<b>Análisis</b>	Este indicador nos muestra que se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, según la jefatura de recursos humanos nos comentó que el clima laboral ha mejorado razón por la cual se ha disminuido la rotación del personal.				

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016

**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

**Departamento:** Recursos humanos

N°7

**Objetivo:** Brindar al menos cuatro cursos de capacitación a todo el personal de la empresa en el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Cantidad de cursos que se ha brindado en el año 2016 a todo el personal de la empresa Constructora ABC.	4  Rango: 1%	anual	Número de capacitaciones en el año 2016 / Número de capacitaciones en el año 2015  3/2  <b>2,00</b>	Número de cursos	Indicador / estándar  <b>2/4</b> <b>50%</b>  Brecha desfavorable <b>50,00%</b>
<b>Análisis</b>	Al evaluar este indicador se concluye que solo se ha dado cumplimiento con lo 38% de lo propuesto en el objetivo, lo que quiere decir que la empresa que no cuenta con un personal totalmente capacitado y este indicador se debería revisar				

**HALLAZGO**

<b>Condición</b>	En el año 2016 se ha impartido solo dos capacitaciones al personal de la empresa
<b>Criterio</b>	No se cumplió con el objetivo planteado ya que el departamento se propuso como objetivo un mínimo de 4 capacitaciones al año.
<b>Causa</b>	Se evidencio la falta de planificación y presupuesto en este tema, no se le da la suficiente importancia en el tema de tener personal capacitado y actualizado.
<b>Efecto</b>	Al no capacitar continuamente la empresa cuenta con un personal no tan calificado por lo que es una desventaja competitiva frente a la competencia.
<b>Conclusión</b>	Se cumplió solo con el 50% del objetivo planteado ya que solo se brindó dos capacitaciones a las cuatro propuestas anualmente.
<b>Recomendación</b>	El departamento debería realizar una planificación y realizar una provisión enfocada en brindar capacitaciones a los trabajadores con el objetivo de mejorar rendimiento y ser más competitivos frente a la competencia.

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016

**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

**Área:** Desarrollo y proyectos

**N°8**

**Objetivo:** Aumentar en un 15% las licitaciones adjudicadas en el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Porcentaje de licitaciones ganadas en la empresa Constructora ABC en el año 2016	15%  Rango: 2%	Anual	Número de licitaciones ganadas en el año 2016 / Número de licitaciones ganadas en el año 2015  8/6  125%	%	Indicador / estándar  125/15 833,33%  Becha favorable 733,33%
Análisis	Se concluye que cumplió con el objetivo planteado y hasta se sobrepasó el porcentaje objetivo				

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016

**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

Área: Desarrollo y proyectos

Nº9

Objetivo: Mejorar el tiempo de entrega de las licitaciones en dos días antes de la fecha de vencimiento en el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Número de días anticipados que se entregan las licitaciones en la empresa Constructora ABC en el año 2016	2,00  Rango: 2%	Anual	Número de días anticipados a la entrega de licitaciones en el año 2016 / Número de días anticipados a la entrega de licitaciones en el año 2015  2/1  <b>2,00</b>	Número de días	Indicador / estándar  <b>2/2</b> <b>100%</b>  Brecha favorable <b>0,00%</b>
<b>Análisis</b>	El nivel de cumplimiento fue del 100% con lo cual se concluye que cumplió con el objetivo planteado.				

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016

**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

**Departamento:** Financiero Contable

**N°10**

**Objetivo:** Obtener el 25% de margen de utilidad para los socios para el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Margen de utilidad para distribuir a los socios en la empresa Constructora ABC para el año 2016	25%  Rango: 2%	Anual	Utilidad neta 2016/Ventas 2016  1588233,41/3355564,48  <b>47%</b>	%	Indicador / estándar  <b>47%/25%</b> <b>188%</b>  Brecha desfavorable <b>88,00%</b>
<b>Análisis</b>	El nivel de cumplimiento fue del 188% con lo cual se concluye que cumplió con el objetivo planteado y hasta se sobre paso con el porcentaje objetivo.				

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016



**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

**Departamento:** Financiero Contable

**N°11**

**Objetivo:** Reducir el periodo de cobro en 180 días para el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Número de días a los que se recupera la cartera en la empresa Constructora ABC para el año 2016	180,00  Rango: 2%	Anual	Cuentas por cobrar promedio x 360 / Ventas totales  $3737296,12 * 360 / 3355564,48$  <b>401</b>	Número de días	Indicador / estándar  <b>401 / 180</b> <b>2,23</b>  Brecha desfavorable <b>-122,78%</b>

***HALLAZGO***

<b>Condición</b>	Para el año 2016 los días de recuperación de cartera fueron 401 días
<b>Criterio</b>	No se cumplió con el objetivo planteado debido a que la empresa se propuso reducir a 180 días para recuperar su cartera
<b>Causa</b>	Una de las principales razones es que la empresa trabaja con el estado y la economía del país no ha sido tan sólida en los últimos años es de conocimiento general que el país está endeudado y no ha podido cubrir sus obligaciones a tiempo.
<b>Efecto</b>	La empresa ha tenido que recurrir a préstamos bancarios para poder cubrir con sus obligaciones
<b>Conclusión</b>	Se cumplimiento solo el 2% del objetivo planteado ya que no se logró reducir los días de recuperación de la cartera.
<b>Recomendación</b>	Se debería tratar de diversificar los clientes en el sector privado, como también mejorar las condiciones del plazo de pago al momento de firmar contratos con el sector público

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016

**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

**Departamento:** Técnico

**N°12**

**Objetivo:** Lograr cero días sin accidentes en el área técnica para el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Número de accidentes en el área técnica en la Constructora ABC para el año 2016.	0,00  Rango: 2%	Anual	Número de días sin accidentes en el año 2016 / Número de días sin accidentes en el año 2015  0 / 1  <b>0,00</b>	Número de días	Indicador / estándar  <b>100%</b>  Brecha favorable <b>0,00%</b>
<b>Análisis</b>	El nivel de cumplimiento fue del 100% con lo cual se concluye que cumplió con el objetivo planteado.				

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016

**INDICADORES DE GESTIÓN  
EMPRESA PROPUESTA ABC**

**Departamento:** Técnico

**N°13**

**Objetivo:** Realizar dos veces al año exámenes médicos a todos los trabajadores del área técnica para el año 2016

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de resultados
Número de exámenes médicos a los trabajadores del área técnica en la Constructora ABC para el año 2016.	2,00  Rango: 2%	Anual	Número exámenes médicos hechos a los trabajadores en el año 2016 / Número exámenes médicos hechos a los trabajadores en el año 2015  2/1  2,00	Número de días	Indicador / estándar  2/2 <b>100%</b>  Brecha favorable <b>0,00%</b>
<b>Análisis</b>	El nivel de cumplimiento fue del 100% con lo cual se concluye que cumplió con el objetivo planteado.				

**Elaborado por:** Karen Yandún

**Fecha:** Diciembre 2016

EMPRESA PROPUESTA ABC  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL N° 14

ÁREA	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO OBTENIDO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PÁRAMETROS DE REFERENCIA		
								CONTINUAR	REVISAR	DETENERSE
Recursos Humanos	Reducir el porcentaje de rotación del personal en el área administrativa en un 10% para el año 2016	Porcentaje de rotación del personal administrativo en la empresa Constructora ABC para el año 2016	Número de trabajadores que salieron de la empresa en el año 2016/Número de trabajadores que salieron de la empresa en el año 2015	Anual	Porcentaje	33%	330%	80%-100%	50%-79%	0%-49%
Recursos Humanos	Brindar al menos cuatro cursos de capacitación a todo el personal de la empresa en el año 2016	Cantidad de cursos que se ha brindado en el año 2016 a todo el personal de la empresa Constructora ABC.	Número de capacitaciones en el año 2016 / Número de capacitaciones en el año 2015	Anual	Número de veces	2	50%	80%-100%	50%-79%	0%-49%

EMPRESA PROPUESTA ABC  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL N° 14**

ÁREA	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO OBTENIDO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PÁRAMETROS DE REFERENCIA		
								CONTINUAR	REVISAR	DETENERSE
Desarrollo y proyectos	Aumentar en un 15% las licitaciones adjudicadas en el año 2016	Porcentaje de licitaciones ganadas en la empresa Constructora ABC en el año 2016	Número de licitaciones ganadas en el año 2016 / Número de licitaciones ganadas en el año 2015	Anual	Porcentaje	125%	833%	80%-100%	50%-79%	0%-49%
Desarrollo y proyectos	Mejorar el tiempo de entrega de las licitaciones en dos días antes de la fecha de vencimiento en el año 2016	Número de días anticipados que se entregan las licitaciones en la empresa Constructora ABC en el año 2016	Número de días anticipados a la entrega de licitaciones en el año 2016 / Número de días anticipados a la entrega de licitaciones en el año 2015	Anual	Número de días	2	100%	80%-100%	50%-79%	0%-49%

EMPRESA PROPUESTA ABC  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL N° 14

ÁREA	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO OBTENIDO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PÁRAMETROS DE REFERENCIA		
								CONTINUAR	REVISAR	DETENERSE
Financiero Contable	Obtener el 25% de margen de utilidad para los socios para el año 2016	Margen de utilidad para distribuir a los socios en la empresa Constructora ABC para el año 2016	Utilidad neta 2016/Ventas 2016	Anual	Porcentaje	47%	188%	80%-100%	50%-79%	0%-49%
Financiero Contable	Reducir el periodo de cobro en 180 días para el año 2016	Número de días a los que se recupera la cartera en la empresa Constructora ABC para el año 2016	Cuentas por cobrar promedio x 360 / Ventas totales	Anual	Número de días	401	2,23%	80%-100%	50%-79%	0%-49%
Técnico	Lograr cero días sin accidentes en el área técnica para el año 2016	Número de accidentes en el área técnica en la Constructora ABC para el año 2016.	Número de días sin accidentes en el año 2016 / Número de días sin accidentes en el año 2015	Anual	Número de días	0	100%	80%-100%	50%-79%	0%-49%

EMPRESA PROPUESTA ABC  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL N° 14**

ÁREA	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO OBTENIDO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PÁRAMETROS DE REFERENCIA		
								CONTINUAR	REVISAR	DETENERSE
Técnico	Realizar dos veces al año exámenes médicos a todos los trabajadores del área técnica para el año 2016	Número de exámenes médicos a los trabajadores del área técnica en la Constructora ABC para el año 2016.	Número exámenes médicos hechos a los trabajadores en el año 2016 / Número exámenes médicos hechos a los trabajadores en el año 2015	Anual	Número de veces	2	100%	80%-100%	50%-79%	0%-49%

### **3.3.1.11. Informe**

#### **EMPRESA PROPUESTA ABC**

#### **Informe de auditoría de Gestión**

**Al 31 de diciembre de 2016**

#### **A Los Señores Miembros Del Directorio y Presidente De**

Empresa Propuesta “ABC”

#### **Opinión**

Se ha realizado la auditoría de gestión a la empresa propuesta “ABC” al 31 de Diciembre de 2016, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

En mi opinión, excepto por los posibles efectos de los asuntos que se describen en las conclusiones, la gestión administrativa de la Empresa Propuesta “ABC” se realiza de manera razonable en todos sus aspectos importantes.

#### **Fundamentos de una opinión calificada**

En lo referente a la auditoría de gestión se concluyó que el cumplimiento de los objetivos planteados se logró satisfactoriamente en un 80% y el 20% restante no logró especialmente en los departamentos de recursos humanos y finanzas- contabilidad en los cuales existió un nivel de cumplimiento del 50% y del 2.23% respectivamente. Respecto a la auditoría de control interno se concluye que el 90% de las áreas tienen una calificación del control MEDIO y riesgo MEDIO, excepto en el departamento técnico que tiene una calificación en el control ALTO y el riesgo BAJO. Una de las razones por la cual se debe esto es que el



departamento técnico es uno de los más importantes de empresa por lo que se le da mayor prioridad es el tema de prevención de accidentes, cumplimiento de la normativa de higiene y seguridad debido a que es la columna vertebral de la empresa ya que si ella no existiría la empresa

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección “Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros” de nuestro informe. Somos independientes de la Empresa de conformidad con los requerimientos de ética aplicables a nuestra auditoría de los estados financieros de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoría y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

### **Cuestiones clave de la auditoría**

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas que, según mi juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en mi auditoría administrativa del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los procesos administrativos en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre estos, y no expresamos una opinión por separado sobre estas cuestiones.

### **Responsabilidad del Auditor en relación con la auditoría de gestión**

Mis objetivos son obtener una seguridad razonable de que los procedimientos administrativos y operacionales en su conjunto están libres de errores materiales, ya sea por fraude o error, y emitir mi opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no es garantía de que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) siempre detecte errores materiales cuando existan. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o en conjunto, puede esperarse razonablemente que influyan en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas sobre la base de los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las NIA, aplique mi juicio profesional y

mantuve una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identifiqué y valoré los riesgos de errores materiales en el cumplimiento de los procesos administrativos y operaciones, debida a fraude o error, diseñé y apliqué procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es mayor que en el caso de errores, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o elusión del control interno.
  
- Obtengo conocimientos del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la compañía.
  
- Se revisó la efectividad de los procesos financiero - contable, recursos humanos, técnico, desarrollo y proyectos cumplimientos de metas y objetivos trazados por la empresa para el periodo antes mencionado. Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, los mismos deberán ser aplicadas en el tiempo programado.
  
- Me comuniqué con los responsables de la entidad para dar a conocer el alcance de la auditoría y los hallazgos importantes, incluidas posibles deficiencias significativas del control interno que identifiqué en el transcurso de la auditoría.

Quito, 12 de Febrero de 2017

Ing. Karen Yandún  
Auditor

### 3.3.1.12. Resumen de hallazgos.

<b>Título:</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
<b>Observaciones:</b>	
	<p>Empresa Propuesta “ABC” tiene indicadores de gestión con los cuales se evaluó que tan eficiente y eficaz es la empresa en la utilización de sus recursos. Se puede decir que tiene una calificación media en el cumplimiento en la eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos. Sin embargo se encontraron dos hallazgos importantes que se deben tomar en consideración y realizar los correctivos.</p>
<b>Riesgo:</b>	
	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Bajo rendimiento en la ejecución del trabajo por parte de los trabajadores al no estar capacitados y actualizados.</li><li>b. El periodo de cobro es muy alto por que puede generar iliquidez.</li><li>c. Incapacidad de pago de las obligaciones al tener un periodo de cobro muy alto.</li></ol>
<b>Recomendación:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear una política de crédito para los clientes.</li><li>• Capacitar mínimo cuatro veces al año a los trabajadores de la empresa</li><li>• Analizar las políticas de crédito tomando en cuenta el tiempo de recuperación de la cartera</li></ul>
<b>Comentarios de la Gerencia:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprueban todas las recomendaciones.</li></ul>

**3.3.1.13. Seguimiento**

Empresa Propuesta "ABC"  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES N°15**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
 Auditoría de Gestión al 31 de diciembre de 2016

HALLAZGO	Recomendaciones	Responsable de cumplimiento	Fecha de aplicación	Responsable de revisión	Fecha de revisión
No se cumplió con el objetivo propuesto en el departamento de recursos humanos de capacitar cuatro veces en el año a los trabajadores	Realizar una planificación a inicios de año en donde se especifique el tipo de capacitación personal encargada , presupuesto y fechas tentativas de realización de las capacitaciones	Jefe de Recursos Humanos	Inmediato	Gerente General	Abril-2017
El periodo de cobro de las cuentas por cobrar es muy alto	Crear una política de crédito tomando en cuenta el tiempo de recuperación de la cartera con la que la empresa pueda cumplir sus obligaciones sin inconvenientes.	Jefe de Contabilidad y Finanzas	Inmediato	Gerente General	Abril-2017

### **3.3.2. Auditoría de control interno**

#### **3.3.2.1. Planificación para la auditoría de control interno**

La planificación que ha sido desarrollada para la auditoría de control interno, se presenta a continuación:

Luego de hacer la visita preliminar a la empresa se obtuvo una idea más más amplia del giro del negocio de la empresa auditada, por lo que se procede a realizar la primera etapa de la auditoría como es la planificación.

#### **3.3.2.2. Motivo de la auditoría**

Esta auditoría se llevará a cabo con fines académicos, sin embargo, se dará a conocer el cumplimiento de los objetivos planteados, grado de eficiencia y eficacia con la manejan los recursos disponibles de la empresa.

#### **3.3.2.3. Objetivos de la auditoría**

- Determinar cuan eficientes y eficaces fueron las actividades realizadas en la empresa en el periodo comprendido entre enero a diciembre del año 2016.
- Evaluar el control interno en cada uno de los departamentos
- Emitir un informe de auditoría el cual contenga conclusiones y recomendaciones que ayuden al desarrollo administrativo de la empresa.

#### **3.3.2.4. Alcance de la auditoría**

Se analizarán aspectos como políticas, planificación, estructura orgánica, procedimientos, administración de recursos humanos y materiales, la presencia de controles con las que cuente la empresa y demás aspectos relacionados a la gestión de la empresa.

### 3.3.2.5. Financiamiento

Los recursos económicos que se necesitarán para cubrir los gastos de la realización de la auditoría de administrativa y de control interno correrán por cuenta de la autora de este proyecto. Para lo cual se realizó una proyección de los gastos en los cuales se puede incurrir:

Tabla 3. Presupuesto auditoría de control interno

N°	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	VALOR
1	Movilización y alimentación	\$ 20,00
2	Suministros de oficina	\$ 8,00
3	Impresiones, anillados copias	\$ 10,00
<b>TOTAL GASTO</b>		<b>\$ 38,00</b>

Elaborado por: Karen Yandún

### 3.3.2.6. Metodología que se usara para la realización de la auditoria

La auditoría estará sustentada con papeles de trabajo los cuales consistirán en la aplicación de cuestionarios y entrevistas los mismos que serán aplicados a cada jefe de departamento de la empresa con la finalidad de evaluar el control interno de la empresa. De igual forma se usará el método de la observación para corroborar la manera de como realizan ciertos procesos y concatenar con los manuales de funciones si se cumple o no.

### 3.3.2.7. Resultados de la auditoría de control interno

Los resultados obtenidos de la auditoria se comunicarán mediante el informe final y se entregara al gerente general para que tomen los correctivos pertinentes en beneficio del desarrollo administrativo de la empresa.

### 3.3.2.8. Seguimiento

Se elabora un plan de acción el cual tendrá las recomendaciones a seguirse para lograr corregir las deficiencias administrativas en las áreas relacionadas a la auditoria de control interno.

### 3.3.2.9. Programa de auditoría de Control Interno

**EMPRESA PROPUESTA ABC**  
**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO**  
**AÑO 2016**

**Objetivo de la auditoría:** Evaluar la eficacia y eficiencia con la que realizan las actividades de la empresa en el año 2016

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</b>	<b>REF PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
1	Evaluar el control interno mediante un cuestionario acerca de la planificación de la empresa	1	KG YR	30 MINUTOS
2	Evaluar el control interno mediante un cuestionario acerca de la dirección de la empresa	2	KG YR	30 MINUTOS
3	Evaluar el control interno mediante un cuestionario acerca del control de la empresa	3	KG YR	30 MINUTOS
4	Evaluar el control interno mediante un cuestionario acerca de la estructura de la empresa	4	KG YR	30 MINUTOS
5	Evaluar el control interno mediante un cuestionario al jefe del departamento de Técnico.	5	KG YR	30 MINUTOS
	Evaluar el control interno mediante un cuestionario al jefe del departamento de Financiero-Contable.	6	KG YR	30 MINUTOS
	Evaluar el control interno mediante un cuestionario al jefe del departamento de Recursos Humanos.	7	KG YR	30 MINUTOS
	Elaboración de la matriz de riesgos y controles.	8	KG YR	60 MINUTOS
	Redacción del informe de auditoría		KG YR	80 MUNUTOS
	Elaboración de la matriz de cumplimiento de las recomendaciones.	9	KG YR	30 MINUTOS

**Elaborado por:** Karen Yandún

### 3.3.2.10. Ejecución

Para la revisión del control interno se procedió a entrevistar al gerente general, la entrevista abarco temas de conocimiento general para el conocimiento general del giro del negocio, luego de eso se realizó cuestionarios a cada jefatura de cada área con el fin de comprobar que tan eficientes y eficaces son en cada área y si tienen conocimiento acerca de la planificación, estructura, control y dirección de la empresa. Posterior a eso se realizó una visita a la empresa con la finalidad de corroborar si es verdadera la información proporcionada en los cuestionarios eran correctos.

Luego de obtener esta información se procedió a realizar dos matrices en la cuales se califica el nivel de riesgo y control. La escala de calificación fue así:

Tabla 4. Rangos del nivel de confianza y riesgo

DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL		
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15-50	51-75	76-100
BAJA	MEDIA	ALTA
CONFIANZA		

**Elaborado por:** Karen Yandún

En cada cuestionario se realizó el cálculo del nivel de confianza y el nivel de riesgo ponderando el número de respuestas positivas sobre el total de preguntas con eso se obtuvo el nivel de confianza, el cálculo del riesgo fue restando el nivel de confianza al 100% y con estos puntajes obtenidos se procedió a dar una calificación de alto medio y bajo para los dos rubros y se elaboró la matriz de resumen. A continuación los papeles de trabajo:



**EMPRESA AUDITADA CONSTRUCTORA ABC**  
**CUESTIONARIO**  
**COMPONENTE: PLANIFICACIÓN**  
**AÑO 2016**

N°1

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La empresa cuenta con una planificación estratégica y operativa?	6	0
2	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la empresa?	2	4
3	¿El gerente general es responsable de la planificación?	5	1
4	¿Cada área ha definido metas para medir el rendimiento en cada una de ellas?	2	4
5	¿La empresa ha difundido la planificación estratégica, políticas y objetivos a los trabajadores?	4	2
6	¿La empresa cree que la planificación es un aspecto importante para el cumplimiento de objetivos?	5	1
7	¿Existen indicadores para medir el cumplimiento de objetivos?	2	4
8	¿Existen responsables asignados para el seguimiento de las metas y objetivos?	4	2
9	¿Las políticas, estrategias y objetivos son de fácil comprensión?	6	0
10	¿Cuenta la empresa con documento escrito donde se encuentren la planificación de la empresa?	3	3
11	¿Los trabajadores tienen conocimiento de la filosofía empresarial y sus valores?	3	3
12	¿Se realiza el seguimiento del cumplimiento de las políticas empresariales por parte de los trabajadores?	5	1
13	¿Las estrategias de crecimiento están asociadas con la misión, visión y objetivos de la empresa?	4	2
14	¿Cada área trabaja en base a presupuestos?	3	3
15	¿El plan estratégico está a la vista de todo el personal de la empresa?	2	4
<b>TOTAL</b>		<b>56</b>	<b>34</b>

Nivel de confianza (%)	62%
Nivel de riesgo inherente	38%
Calificación total	56
Ponderación	90

**EMPRESA AUDITADA CONSTRUCTORA ABC**

**Nº2**

**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCIÓN**

**AÑO 2016**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿La gerencia fomenta la realización de actividades para la integración de las diversas áreas y unidades organizacionales?	3	3
2	¿La gerencia toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?	5	1
3	¿La entidad propicia una comunicación sin barreras que impidan el acercamiento entre los distintos niveles organizativos?	6	0
4	¿Existe una adecuada supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?	6	0
5	¿La gerencia cumple con las promesas relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de trabajo?	4	2
6	¿Existen actitudes de la Dirección que son percibidas como injustas por los niveles inferiores?	3	3
7	¿Es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la Dirección?	2	4
8	¿Se aplican los reconocimientos psicosociales y/o económicos que se merecen a los trabajadores?	1	5
9	¿La entidad ha implantado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación?	3	3
10	¿Existen mecanismos para que los niveles inferiores puedan presentar propuestas o sugerencias?	4	2
11	¿La gerencia establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles?	5	1
12	¿Existen privilegios, prejuicios o desigualdades en el trato por parte de la Dirección que perjudican al clima organizacional creando desmotivación y pérdida de confianza en los funcionarios?	1	5

**TOTAL**

**43 29**

Nivel de confianza (%)	60%
Nivel de riesgo inherente	40%
Calificación total	43
Ponderación	72

**EMPRESA AUDITADA CONSTRUCTORA ABC**  
**CUESTIONARIO**  
**COMPONENTE: CONTROL**  
**AÑO 2016**

**Nº3**

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Se han investigado, identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	3	3
2	¿Para diversos actos y transacciones se debe pedir primero la autorización de la máxima autoridad?	6	0
3	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña diariamente?	4	2
4	¿Todos los activos de valor están asignados a un responsable para su custodia?	5	1
5	¿Se cambia frecuentemente las claves de accesos para seguridad informática?	3	3
6	¿Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros?	3	3
7	¿Los trabajadores que estén en áreas sensibles a fraudes o robos se les rotan periódicamente?	2	4
8	¿Existe segregación funciones entre aprobación y ejecución de las actividades?	5	1
9	¿Se realiza mediciones del cumplimiento de las políticas y procedimientos efectuados por los trabajadores?	3	3
10	¿Se realizan controles físicos como arqueos de caja, inventarios, conciliaciones bancarias?	4	2
11	¿El acceso a los activos, registros y comprobantes están protegidos por mecanismos de seguridad y limitado por personas autorizadas?	4	2
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>	<b>24</b>

Nivel de confianza (%)	64%
Nivel de riesgo inherente	36%
Calificación total	42
Ponderación	66

**EMPRESA AUDITADA CONSTRUCTORA ABC**      **N°4**  
**CUESTIONARIO**  
**COMPONENTE: ESTRUCTURA**  
**AÑO 2016**

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La empresa tiene organigrama estructural y funcional?	6	0
2	¿La empresa cuenta con manuales de organización y funcionales?	4	2
3	¿Se respetan las jerarquías sin problema?	5	1
4	¿Los trabajadores tienen conocimiento de los manuales de procesos?	3	3
5	¿El organigrama refleja claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?	6	0
6	¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades que realiza la empresa?	5	1
7	¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad?	6	0
8	¿Los organigramas con los que cuenta la empresa refleja la situación actual?	4	2
9	¿La coordinación de funciones permite una relación efectiva entre los departamentos?	5	1
10	¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?	0	6
11	¿Las funciones asignadas a cada área de la empresa son adecuadas?	4	2
12	¿Se coordina el cumplimiento de las funciones para evitar duplicación, omisiones y evasión de responsabilidades, mala interpretación y falta de conocimiento de las mismas?	5	1
13	¿Existe un manual de las funciones en la empresa?	1	5
14	¿La estructura organizacional de la empresa es difundida a los trabajadores?	5	1
15	¿Se evalúa el cumplimiento de las funciones y procedimientos en cada área?	2	4
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>	<b>29</b>

Nivel de confianza (%)	68%
Nivel de riesgo inherente	32%
Calificación total	61
Ponderación	90

**EMPRESA AUDITADA CONSTRUCTORA ABC**  
**CUESTIONARIO**  
**COMPONENTE: TÉCNICO**  
**AÑO 2016**

**Nº5**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Las planillas de avance de obra se realizan dentro los plazos establecidos por la empresa?	3	0
2	¿Se usa diariamente la dotación de protección de accidentes como gafas, casco, botas entregada al personal?	3	0
3	¿Los trabajadores de la empresa usan diariamente el uniforme entregado a cada trabajador?	3	0
4	¿Se mide mediante indicadores el cumplimiento de las normas de calidad en cada obra entregada?	3	0
5	¿Se cumplen con los cronogramas de avances de obras?	3	0
6	¿Cuenta con el personal calificado para realizar cada procedimiento	2	1
7	¿Se imparten charlas de seguridad industrial a los trabajadores	3	0
8	¿Las instalaciones del campamento cumplen los requerimientos de higiene, ambientación?	3	0
9	¿Existe el correcto almacenamiento de las materias primas y otros materiales?	3	0
10	¿Existe cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas?	3	0
11	¿Existe un reglamento de higiene y seguridad?	3	0
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>1</b>

Nivel de confianza (%)	97%
Nivel de riesgo inherente	3%
Calificación total	32
Ponderación	33

**EMPRESA AUDITADA CONSTRUCTORA ABC**      **N°6**  
**CUESTIONARIO**  
**COMPONENTE: FINANCIERO**  
**AÑO 2016**

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Todas las transacciones se encuentran registradas dentro del periodo		1
2	¿Los estados financieros cuentan con la firma de responsabilidad tanto contador como del gerente general	1	
3	¿Se realizó el cálculo de la depreciación de los activos fijos	1	
4	¿Todas las operaciones tramitadas estén debidamente autorizadas por el nivel correspondiente	1	
5	¿Documentos importantes como chequeras y llaves de cajas fuertes están a carga de una sola persona	1	
6	¿Existe segregación de funciones entre la persona que genera el pago y la que autoriza	1	
7	¿Se realizan arqueos y conciliaciones bancarias		1
8	¿Realizan análisis financieros mediante indicadores		1
9	¿Las transferencias bancarias son realizadas por un trabajador diferente a quien emite los cheques	1	
10	¿Los estados financieros son elaborados dentro de los plazos determinados		1
11	¿La empresa cuenta con un sistema contable para el registro de las transacciones	1	
12	¿Existe un correcto archivo físico de los comprobantes y los registros contables	1	
13	¿La persona encargada para el registro de las operaciones tiene perfil adecuado?	1	
14	¿Se realizan reuniones mensuales con la gerencia para comunicar la situación económica de la empresa?		1
15	¿Se realiza flujos de efectivo mensuales?		1
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>6</b>

Nivel de confianza (%)	60%
Nivel de riesgo inherente	40%
Calificación total	9
Ponderación	15

**EMPRESA AUDITADA CONSTRUCTORA ABC**  
**CUESTIONARIO**  
**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**  
**AÑO 2016**

Nº7

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Antes de la contratación se realizan pruebas de habilidades y conocimientos como también una entrevista?	1	
2	¿Tiene un control documentado de las vacaciones y permisos tomados por el personal?	1	
3	¿Todos los trabajadores se encuentran en rol de pagos y afiliados al IESS?	1	
4	¿Las nóminas son firmadas antes de su pago por las personas que las preparan, revisan y autorizan?	1	
5	¿Se tiene un expediente por cada persona en el que se archiven, documentos con sus datos personales, exámenes médicos, etc.?	1	
6	¿Se verifica el control de asistencia, en base a un sistema electrónico?		1
7	¿Se elaboran finiquitos dentro de los plazos establecidos de acuerdo a la normativa vigente?	1	
8	¿Todos los trabajadores tienen un contrato de trabajo?	1	
9	¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado?	1	
10	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los trabajadores?		1
11	¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos?	1	
12	¿Se efectúan evaluaciones de desempeño para determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas?		1
13	¿Se verifica que no existan familiares en segundo grado de consanguinidad laborando actualmente en la organización?		1
14	¿Los pagos de los salarios son dentro de los plazos establecidos por la ley?	1	
15	¿La empresa ha cancelado a los trabajadores los beneficios de ley como utilidades, décimo tercero y décimo cuarto?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>4</b>

Nivel de confianza (%)	73%
Nivel de riesgo inherente	27%
Calificación total	11
Ponderación	15

**Tabla 5.** Matriz resumen del nivel de confianza y riesgo de control

ÁREA	CONTROL	CALIFICACIÓN	RIESGO	CALIFICACIÓN
PLANIFICACIÓN	62%	MEDIA	38%	MEDIO
ESTRUCTURA	68%	MEDIA	32%	MEDIO
CONTROL	64%	MEDIA	36%	MEDIO
DIRECCIÓN	60%	MEDIA	40%	MEDIO
FINANCIERO CONTABLE	60%	MEDIA	40%	MEDIO
RECURSOS HUMANOS	73%	MEDIA	27%	MEDIO
TÉCNICO	93%	ALTA	7%	BAJO
DESARROLLO Y PROYECTOS	70%	MEDIA	30%	MEDIO

**Elaborado por:** Karen Yandún

De acuerdo a la matriz de resumen se concluye que el 90% de las áreas tienen una calificación en el nivel de control y riesgo MEDIO, a excepción del departamento técnico que tiene una calificación en el control ALTO y el riesgo BAJO. Una de las razones por la cual se debe esto es que el departamento técnico es uno de los más importantes de empresa por lo que se da mayor prioridad, a la prevención de accidentes, cumplimiento de la normativa de higiene y seguridad debido a que es la columna vertebral de la empresa ya que si ella la empresa no podría desarrollar sus actividades de manera correcta.

Para ampliar la explicación de cada área y el señalar la razón de la calificación del control y el riesgo se realizó una matriz de calificación de riesgos, controles clave y enfoque la cual de detalla a continuación:



**MATRIZ DE RIESGO Y CONTROL N°8**

COMPONENTES	NIVEL DE RIESGO Y CONTROL		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
	RIESGO	CONTROL		Verificación, Seguimiento y Comprobación de controles	Confirmaciones, Constatación, Inspección, Conciliación
<b>1.- PLANIFICACIÓN</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	Se revisó del plan estratégico donde conste misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.	Se verificó que existe un plan estratégico impreso y a vista de todos los trabajadores	Mediante cuestionarios se evaluó el cumplimiento del plan estratégico a las jefaturas de cada área.
	Existe una planificación estratégica pero la dirección de la empresa no da el seguimiento ni la importancia que se requiere para lograr una buena gestión empresarial	No existen indicadores para el control, seguimiento y revisión del cumplimiento de objetivos, metas ni estrategias a nivel general en la empresa ni en cada departamento			
<b>2.- ESTRUCTURA</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	Se revisó del organigrama estructural y manuales de funciones.	Se constató la coordinación entre departamentos y funciones y se confirmó que se respetan las jerarquías sin problemas.	Se confirmó mediante inspección si se cumple la distribución adecuada de los departamentos y cumplimiento de las jerarquías y segregación de responsabilidades. Se entregaron cuestionarios a las jefaturas de cada área para dicha información.
	La empresa posee un organigrama general, el mismo que está acorde a la realidad, no poseen manuales de procedimientos. No se difunde como está estructurada la empresa al momento de dar la inducción al nuevo personal	Se especifica claramente los niveles de jera quías y responsabilidades en los organigramas			

COMPONENTES	NIVEL DE RIESGO Y CONTROL		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
	RIESGO	CONTROL		Verificación, Seguimiento y Comprobación de controles	Confirmaciones, Constatación, Inspección, Conciliación
<b>3.- CONTROL</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	Se verificó si existe cambio de claves de acceso a cajas fuertes, cuentas bancarias y archivos importantes	Se constató si la documentación importante y dinero se encuentra en cajas fuertes y bajo custodia de una sola persona.	Se confirmó mediante inspección si se cumple con el control acerca de la seguridad y custodia de los activos y se entregó cuestionarios a las jefaturas de cada área para dicha información.
	No existe supervisión periódica por parte de las jefaturas en las actividades que realizan los trabajadores en cada una de las funciones	Para cualquier decisión importante que deba tomar cada área debe tener la autorización del gerente general. Todos los activos y documentos importantes están bajo custodia y seguridad.			
<b>4.- DIRECCIÓN</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	Se revisó si están documentado los incentivos entregados a los trabajadores como también se confirmó si existe buen clima laboral preguntando a las jefaturas de cada departamento mediante los cuestionarios.	Se observó la forma de comunicación entre las jefaturas y trabajadores como también el trato del gerente a sus subordinados	Se confirmó mediante observación si existe una buena política gerencial si se cumple con una comunicación entre las jefaturas y trabajadores, incentivos y buen ambiente laboral y se entregó cuestionarios a las jefaturas de cada área para dicha información.
	No existe una buena política gerencial acerca de los incentivos a los trabajadores y de acuerdo a la percepción de los trabajadores la forma de dirigir la empresa no es la adecuada debido a que no existe un buen liderazgo por parte del gerente.	La gerencia promueve la integración y el buen clima laboral mediante actividades deportivas			

COMPONENTES	NIVEL DE RIESGO Y CONTROL		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
	RIESGO	CONTROL		Verificación, Seguimiento y Comprobación de controles	Confirmaciones, Constatación, Inspección, Conciliación
<b>1.- RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	Se revisó los roles de pago, vacaciones, control de ingreso y salida del personal y manual de funciones.	Se constató el cumplimiento de la normativa de contratación tales como contratos avisos de entrada al IESS, finiquitos y pago de beneficios de ley.	Se confirmó mediante inspección si se cumple con la normativa legal en lo referente a nómina y se entregó cuestionarios a la jefatura de cada área.
	No se capacita periódicamente a los trabajadores, no lleva un control electrónico del ingreso y salida del personal. No se realizan ascensos por buen desempeño.	El departamento cumple con la normativa referente al pago a tiempo de salarios, pagos de beneficios de ley dentro de los plazos establecidos. Cada trabajador tiene un contrato. Se realizan los finiquitos a todos los trabajadores que salen de la empresa.			
<b>2.- TÉCNICO</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	Revisar si existe manual de funciones y reglamento de higiene y seguridad. Revisión de la entrega a tiempo de las planillas de avance de obra	Revisar si existe señalética para la prevención de accidentes. Confirmar si los trabajadores utilizan los insumos adecuados para la protección accidentes.	Confirmar mediante inspección si cumple con las políticas de la empresa en el desarrollo de sus actividades. Cuestionarios a la jefatura de cada área para corroborar dicha información.

COMPONENTES	NIVEL DE RIESGO Y CONTROL		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
	RIESGO	CONTROL		Verificación, Seguimiento y Comprobación de controles	Confirmaciones, Constatación, Inspección, Conciliación
<b>3.- FINANCIERO</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>			
	Las transacciones no se encuentran registradas dentro del periodo de su ocurrencia, no se realiza análisis financiero. Los estados financieros no se entregan dentro de los plazos establecidos por la empresa. No cuentan con manual de procesos	Todos los pagos y registros necesitan autorización y aprobación.			

COMPONENTES	NIVEL DE RIESGO Y CONTROL		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
	RIESGO	CONTROL		Verificación, Seguimiento y Comprobación de controles	Confirmaciones, Constatación, Inspección, Conciliación
<b>4.- DESARROLLO Y PROYECTOS</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	Se constató cuantas licitaciones fueron adjudicadas	Se corroboró si las licitaciones fueron entregadas con la documentación completa y en los tiempos establecidos	Se confirmó mediante inspección si cumple con las políticas de la empresa en el desarrollo de sus actividades y se entregó un cuestionario a la jefatura de cada área.
	El departamento no tiene manuales tan claros por lo que genera confusión al momento de aplicarlos.	Se analiza los errores cometidos cuando las licitaciones son rechazadas y se realiza una retroalimentación con el equipo de trabajo			

### **3.3.2.11. Informe**

#### **EMPRESA PROPUESTA ABC**

#### **Informe de auditoría de Control Interno**

**Al 31 de diciembre de 2016**

#### **A Los Señores Miembros Del Directorio y Presidente De**

Empresa Propuesta “ABC”

Una vez que he finalizado la fase de auditoría preliminar relativa al examen de los Estados Financieros de la empresa propuesta “ABC” por el ejercicio terminado al 31 de Diciembre del 2016, como parte de dicha intervención, estudiamos y evaluamos el sistema de control interno en vigor e identificamos algunos puntos de interés que se incluyen más adelante. En forma general puedo mencionar que los procedimientos implementados por la administración son razonablemente confiables; sin embargo, existen áreas que ameritan ciertas acciones correctivas para prevenir impactos sobre los recursos de la empresa. En el anexo adjunto se incluyen nuestras sugerencias y, para su comodidad, incluyo un índice del contenido. Con la presentación de este informe, esperamos haber aportado con importantes recomendaciones, que permitirán fortalecer los controles internos que se manejan actualmente en la compañía.

Quito, 12 de Febrero de 2017

Ing. Karen Yandún

Auditor

<b>Título:</b>	<b>a. PLANIFICACIÓN</b>
<b>Observaciones:</b>	
<p>La empresa propuesta “ABC” cuenta con una planificación estratégica la cual no está completa debido a la carencia de metas y objetivos a cumplirse anualmente en cada departamento.</p>	
<b>Riesgo:</b>	
<p>a. La empresa propuesta “ABC”, no realiza seguimiento y control del cumplimiento de la planificación estratégica.</p> <p>b. No cuenta con el departamento adecuado la creación y seguimiento de los objetivos y metas.</p>	
<b>Recomendaciones:</b>	
<p>a. La empresa debería darle la importancia suficiente al tema de la planificación para lograr una mejor gestión empresarial y para de esta forma conocer que tan eficiente y eficaces son en el cumplimiento de las metas propuestas, y si no se logra cumplirlas tomar los correctivos necesarios para lograrlos.</p>	
<p><b>Comentarios de la Gerencia:</b> La empresa debería darle la importancia suficiente al tema de la planificación para lograr una mejor gestión empresarial y para de esta forma conocer que tan eficiente y eficaces son en el cumplimiento de las metas propuestas, y si no se logra cumplirlas tomar los correctivos necesarios para lograrlos.</p>	
<p>Acatar todas las sugerencias.</p>	

<b>Título:</b>	<b>2. ESTRUCTURA</b>
<b>Observación:</b>	
<p>La empresa propuesta “ABC a pesar de contar con organigramas estructurales no difunde de forma correcta al personal nuevo, generando confusión de las jerarquías y responsabilidades, de igual forma no cuentan con manuales de funciones.</p>	
<b>Riesgo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Confusión de los trabajadores nuevos al momento de conocer a quien deben reportar y cuáles son las responsabilidades que les compete.</li> <li>b. Al no contar con un manual de procedimientos se corre el riesgo de que cada proceso se lo haga equivocadamente e incompleto ya que los manuales son guías de cómo proceder en cada función.</li> </ul>	
<b>Recomendación:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se debe crear una política donde se especifique que todo trabajador debe tener una inducción general de la empresa ante de iniciar sus actividades.</li> <li>b. Es necesario que los nuevos colaboradores reciban la inducción respectiva para que se involucren y se sientan identificados con la compañía</li> <li>c. Se debería tener a vista de todos los trabajadores el organigrama estructural de la empresa.</li> <li>d. Se debe crear manuales de procedimientos en cada departamento y cada función para que al momento de que ingrese una persona nuevo trabajador pueda consultar del manual y pueda proceder de forma rápida y correcta</li> </ul>	
<b>Comentarios de la Gerencia:</b>	
<p>Acatar todas las sugerencias.</p>	



<b>Título:</b> <b>2. ESTRUCTURA</b>	

<b>Título:</b> <b>3. DIRECCIÓN</b>
<b>Observación:</b>
<p>La empresa propuesta “ABC no cuenta con una buena política gerencial acerca de los incentivos a los trabajadores y de acuerdo a la percepción de los trabajadores la forma de dirigir la empresa no es la adecuada debido a que no existe un buen liderazgo por parte del gerente.</p>
<b>Riesgo:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No existen buenos canales de comunicación entre trabajadores y la gerencia</li> <li>b. No existe un buen liderazgo por parte de la gerencia</li> <li>c. Los supervisores son los encargados de comunicar los requerimientos de los trabajadores no existe un canal directo entre la gerencia y los trabajadores.</li> </ul>
<b>Recomendación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se debería hacer una retroalimentación de cada jefatura a la gerencia de la percepción de los trabajadores en la forma de dirigir a la empresa.</li> <li>b. Tomar en cuenta los comentarios y sugerencias aportadas por cada trabajador.</li> <li>c. Tomar una capacitación de liderazgo gerencial.</li> </ul>
<b>Comentarios de la Gerencia:</b>
Acatar todas las sugerencias.

<b>Título:</b>	<b>4. RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Observación:</b>	
	La empresa propuesta “ABC” no capacita periódicamente a los trabajadores. No cuenta con un control electrónico del ingreso y salida del personal y no se realizan estudios de ascensos por buen desempeño.
<b>Riesgo:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No cuenta con trabajadores totalmente capacitados y actualizados para realizar un trabajo de calidad.</li> <li>b. Pésimo control en los horarios de entradas y salidas de los trabajadores</li> <li>c. No existe motivación a los trabajadores para ascensos o aumento salariales provocando rotación y no compromiso con la empresa.</li> </ul>
<b>Recomendación:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se debería capacitar mínimo tres veces al año a todo el personal de la empresa.</li> <li>b. Se debería comprar un reloj biométrico en donde quede registrado el horario de salida y llegada de los trabajadores.</li> <li>c. Se debería crear una política de ascensos en donde se considere la antigüedad desempeño de cada trabajador para considerarlo un candidato apto para el ascenso.</li> </ul>
<b>Comentarios de la Gerencia:</b>	
	Acatar todas las sugerencias.

<b>Título:</b>	<b>5. FINANCIERO</b>
<b>Observación:</b>	
	La empresa propuesta “ABC” no registra las transacciones dentro del periodo de la ocurrencia por lo que los estados financieros no se entregan dentro de los plazos establecidos por la empresa.
<b>Riesgo:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) La empresa no tiene un contador a tiempo completo</li> <li>b) Retraso en la entrega de los estados financieros</li> <li>c) Retraso en el registro de las transacciones en el sistema contable.</li> </ul>
<b>Recomendación:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contratar a un contador a tiempo completo.</li> <li>b. Capacitar a todo el personal del área financiera- contable en el manejo del sistema contable para que puedan ayudar en el registro de las transacciones a tiempo.</li> <li>c. Crear una política la cual exija la entrega de estados financieros mensuales.</li> </ul>
<b>Comentarios de la Gerencia:</b>	
	Acatar todas las sugerencias.

<b>Título:</b>	<b>5. DESARROLLO Y PROYECTOS</b>
<b>Observación:</b>	
	<p>La empresa propuesta “ABC” en el departamento de desarrollo y proyectos cuenta con manuales no tan específicos del proceso por lo que el personal nuevo que ingresa no tiene el procedimiento y comete más errores y aumenta el número de licitaciones rechazadas perjudicando a la empresa económicamente</p>
<b>Riesgo:</b>	
	<p>a. Los manuales que tiene este departamento no son muy claros por lo que ocasiona que los trabajadores cometa más errores al momento de presentar una oferta</p>
<b>Recomendación:</b>	
	<p>a. Crear un manual de funciones y procedimientos el cual debe entregar a todo personal nuevo al momento de la inducción.</p> <p>b. Contratar personal con conocimiento previo de contratación pública.</p>
<b>Comentarios de la Gerencia:</b>	
	<p>Acatar todas las sugerencias.</p>

**3.3.2.12. Seguimiento**

Empresa Propuesta "ABC"  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES N°9**  
**AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO**  
 Auditoría de control al 31 de diciembre de 2016

HALLAZGO	Recomendaciones	Responsable de cumplimiento	Fecha de aplicación	Responsable de revisión	Fecha de revisión
No se realiza seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos	Otorgar esta responsabilidad a cada área y jefatura para que realice el seguimiento y planificación anual de cada objetivo y se entregue un reporte consolidado a la gerencia mediante una conferencia en donde asista toda el personal de la empresa	Gerente general	Inmediato	Gerente general	

Empresa Propuesta "ABC"  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**    **N°9**  
**AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO**  
Auditoría de control al 31 de diciembre de 2016

HALLAZGO	Recomendaciones	Responsable de cumplimiento	Fecha de aplicación	Responsable de revisión	Fecha de revisión
No existen buenos canales de comunicación entre trabajadores y la gerencia ni tampoco un buen liderazgo por parte de la gerencia.	El gerente general debería tomar un curso de coaching y organizar actividades fuera de la jornada laboral entre trabajadores y supervisores para generar más confianza y mejorar la comunicación entre ellos.	Gerente general	Inmediato	Gerente general	Mayo-2017
No se realiza la adecuada inducción a los trabajadores nuevos porque no se entrega manuales de procedimientos ni se explica cómo está estructurada la empresa	Crear una política en donde se especifique en que consiste la inducción del nuevo personal y que documentos se les debe entregar.	Jefe de Recursos humanos	Inmediato	Gerente general	Mayo-2017

Empresa Propuesta "ABC"  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**    **Nº9**  
**AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO**  
Auditoría de control al 31 de diciembre de 2016

HALLAZGO	Recomendaciones	Responsable de cumplimiento	Fecha de aplicación	Responsable de revisión	Fecha de revisión
Manuales de procedimientos incompletos en el área de desarrollo y proyectos	Actualizar y especificar de forma más amplia el manual de los procedimientos de contratación pública para que exista un mejor conocimiento al momento de licitar y reducir errores en la presentación de las mismas	Jefe de desarrollo y proyectos	Inmediato	Gerente general	Mayo-2017
La empresa no cuenta con un contador a tiempo completo por lo que no se presenta a tiempo la información financiera ni se registra a tiempo las transacciones	Contratar a un contador a tiempo completo para tener una información financiera más confiable y se presente a tiempo la información	Jefe de Contabilidad-Finanzas	Inmediato	Gerente general	Junio-2017

Empresa Propuesta "ABC"  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES N°9**  
**AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO**  
 Auditoría de control al 31 de diciembre de 2016

HALLAZGO	Recomendaciones	Responsable de cumplimiento	Fecha de aplicación	Responsable de revisión	Fecha de revisión
La empresa no cuenta con un sistema electrónico en donde controle la entrada y salida del personal	Comprar un sistema biométrico para el control más eficaz de los días trabajados, horas extras y atrasos	Jefe de Recursos humanos	Inmediato	Gerente general	Junio-2017



## SECCIÓN IV

### 4.1 Conclusiones

1. Por medio del estudio bibliográfico y usando la fundamentación teórica, se determinó la metodología y la estructura que debe tener la auditoría de gestión y de control interno el cual consistió en el desarrollo de tres cuatro etapas importantes tales como: planificación, ejecución, redacción del informe y el seguimiento de las recomendaciones.
2. Luego de haber usado la metodología para el diagnóstico se concluyó que la empresa al ser liderada por un profesional con conocimientos de ingeniería y no con conocimientos administrativos maneja la empresa de una forma empírica en temas administrativos. Esta problemática se ve reflejada en procesos retrasados, desorganización de la documentación y falta de planificación. Al visitar a la empresa y entrevistar al gerente general se concluyó que la empresa tiene una deficiente gestión administrativa debido a que no se realiza el seguimiento del cumplimiento de objetivos, no existen controles ni políticas adecuadas por área o proceso causado así un manejo poco eficiente de los recursos y de los proceso.
3. En lo referente a la auditoria de gestión se concluyó que el cumplimiento de los objetivos planteados se logró satisfactoriamente en un 80% y el 20% restante no logro especialmente en los departamentos de recursos humanos y finanzas-contabilidad en los cuales existió un nivel de cumplimiento del 50% y del 2.23% respectivamente. Respecto a la auditoria de control interno se concluye que el 90% de las áreas tienen una calificación del control MEDIO y riesgo MEDIO, excepto en el departamento técnico que tiene una calificación en el control ALTO y el riesgo BAJO. Una de las razones por la cual se debe esto es que el departamento técnico es uno de los más importantes de empresa por lo que se le da mayor prioridad es el tema de prevención de accidentes, cumplimiento de la normativa de higiene y seguridad debido a que es la columna vertebral de la empresa ya que si ella no existiría la empresa.

## **4.2. Recomendaciones**

1. Se debe realizar un seguimiento de los hallazgos encontrados en la auditoría de gestión para llegar al cumplimiento del 100% de los objetivos planteados, por esta razón se adjunta la matriz de cumplimiento de las recomendaciones y el cronograma de seguimiento en el anexo N°1 el cual la empresa debe seguir para mejorar su gestión administrativa.
2. Tomar en cuenta la matriz del cumplimiento y el cronograma de las recomendaciones que se encuentra en el anexo N°1 de la auditoría de gestión para de esta forma mejorar los controles en cada departamento de la empresa y mejorar el nivel de control y reducir el riesgo.
3. La empresa debería realizar regularmente auditorías tanto de gestión como de control interno para ir mitigando los problemas y mejorar el sistema administrativo de la empresa el cual aportará al desarrollo de la empresa.

## **Bibliografía**

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Mexico: Pearson Edition.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Caceres, I. (16 de Noviembre de 2015). *CPA Gubernamental*. Obtenido de <http://cpagubernamental.blogspot.com/2015/11/evaluacion-del-cumplimiento-de.html>
- Cubero, T. (2009). *Manual de Auditoría de Gestión*. Cuenca.
- Doupovec, M. (2010). *Técnicas de la investigación* . Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Estupiñán Gaitán, R. (2014). *Papeles de trabajo en la auditoría financiera: con base en NAI - Normas de Aseguramiento de la Información*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gardey, A., & Pérez Porto, J. (2012). *Definicion*. Obtenido de <http://definicion.de/entrevista/>
- González, J. (2009). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*. Córdoba: El Cid Editor.
- Grande, I., & Abascal, E. (2011). *Análisis de encuestas*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=qFcZOOiwRSgC&pg=PA23&dq=cuestionario+concepto&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=cuestionario%20concepto&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=qFcZOOiwRSgC&pg=PA23&dq=cuestionario+concepto&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=cuestionario%20concepto&f=false)
- Hernández, L., & Sayda, C. (2012). *El proceso de investigación científica*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=10552989>
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión*. Quito.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoria de control interno*. Bogota.
- Mantilla, S., & Sandra, C. (2011). *Auditoria de control interno*. Bogota.
- Montaño Hormigo, F. J. (2014). *Auditoría de las áreas de la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia, H. (2014). *Auditoría Administrativa* . Bogotá.

- Paredes, R. (2014). *Evaluación de control interno*. México.
- Rodríguez, J. (2011). *Control interno*. Mexico.
- Saavedra, K. (2011). Auditoría de Gestión al area administrativa de la union de cooperativas de transporte .
- Sánchez Curiel, G. (2015). *Auditoría de Estados Financieros*. Mexico: Pearson Educación.
- Vicente, L., & Tomas, G. (2012). *Sociologias especializadas*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=C0VYKLO-93QC&pg=PA39&dq=que+es+un+cuestionario&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR19H6qf3SAhWDdSYKHQYLDzI4ChDoAQgpMAM#v=onepage&q=%20cuestionario&f=false>
- Vizcarra Moscoso, J. (2010). *Auditoría Financiera. Riesgos, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas de Información Financiera*. Breña: Instituto Pacífico S.A.C.







