



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

### **TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA JAIME LITUMA  
CONSTRUCCIONES & COMERCIO CÍA. LTDA., DEL PERIODO 1 DE  
ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014.**

### **AUTORA:**

**JOSEFINA RIVADENEIRA JIMBO**

**MACAS - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Señorita Josefina Rivadeneira Jimbo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

**DIRECTOR**

.....  
Ing. Liliana Alejandra Funes Samaniego

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Josefina Rivadeneira Jimbo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 Marzo del 2016

Josefina Rivadeneira Jimbo

CI: 1400652259

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor para mi esposo Miguel Ángel, a mis padre Guillermo y Mariana, a mi hijo Michel, por todo su apoyo y paciencia para la culminación de este objetivo.

A toda mi familia y amigos que de una u otra manera me incentivaron para emprender en esta noble tarea de desarrollarme profesionalmente.

**Josefina**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su amor que me ha guiado a lo largo de mi vida en la consecución de todos mis sueños y objetivos. A mi esposo por su apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a su planta docente por sus valiosos conocimientos que supieron transmitir con sabiduría y paciencia. En especial al Ingeniero Victor Cevallos en su calidad de Director del Trabajo de Titulación y a la Ing. Liliana Funes en calidad de Miembro.

**Josefina Rivadeneira**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	1
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	2
ÍNDICE DE ANEXOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
SUMMARY.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1.1. Formulación del Problema.....	8
1.1.2. Delimitación del Problema.....	8
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3. OBJETIVOS.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1. El Auditor.....	12

2.2.2.	Auditoría.....	14
2.2.3.	Antecedentes de la Auditoría.....	14
2.2.4	Definición de Auditoría .....	15
2.2.5.	Importancia de la Auditoría .....	16
2.2.6.	Características de Auditoría.....	16
2.2.7.	Clasificación de la Auditoría .....	17
2.2.8.	Informe de Auditoría .....	22
2.2.9.	Auditoría de Gestión.....	22
2.2.9.1.	Antecedentes historicos de Auditoría de Gestión .....	23
2.2.9.2	Definición de Auditoría de Gestión .....	26
2.2.9.3.	Objetivos de Auditoría de Gestión .....	26
2.2.9.4.	Etapas de Auditoría de Gestión .....	28
2.2.9.5.	Alcance de Auditoría de Gestión.....	31
2.2.9.6.	Fases de Auditoría de Gestión .....	33
2.2.10.	Indicadores de Gestión .....	33
2.2.11.	Riesgos de Auditoría. ....	34
2.2.12.	Técnicas de Auditoría.....	35
2.2.13.	Procedimientos de Auditoría .....	37
2.2.14.	Desarrollo de Programas de Auditoría de Gestión .....	37
2.2.15.	Papeles de Trabajo.....	38
2.2.16.	Hallazgos de Auditoría .....	40
2.2.17.	Marcas de Auditoría.....	41
2.2.18.	Indices de Referencias de Auditoría .....	42
2.2.19.	Evidencia de Auditoría .....	42
2.2.20.	Comunicación de los Resultados .....	43
2.3.	IDEA A DEFENDER .....	47

<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>48</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.1.1 Descriptiva .....	48
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2.1 Investigación documental bibliográfica.....	48
3.2.2 Investigación de Campo.....	49
3.3. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	49
3.2.1. Técnicas verbales o testimoniales.....	49
3.2.2 Técnicas Físicas .....	50
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
<b>CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....</b>	<b>52</b>
4.1. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	52
4.1.1 ARCHIVO PERMANENTE.....	54
4.1.2 ARCHIVO CORRIENTE .....	70
4.2 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	72
4.3 FASE II: PLANIFICACIÓN .....	87
4.4 FASE III: EJECUCIÓN.....	107
4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS .....	109
4.4.2 FLUJOGRAMAS.....	110
4.4.3 HOJAS DE HALLAZGOS .....	122
4.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN .....	134
4.4.5 INDICES FINANCIEROS.....	138
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	142
4.6 CONCLUSIONES .....	154
4.7 RECOMENDACIONES .....	156
4.8 BIBLIOGRAFÍA .....	157



ANEXOS.....	160
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Hoja de Marcas .....	63
Tabla 2: Ambiente de control .....	88
Tabla 3: Ponderación Ambiente de Control .....	89
Tabla 4: Evaluación de Riesgos .....	90
Tabla 5: Matriz de Ponderación de Riesgos .....	91
Tabla 6: Sistemas de Información y Comunicación .....	93
Tabla 7: Matriz de Ponderación Sistemas de Información y Comunicación.....	94
Tabla 8: Actividades de Control .....	95
Tabla 9: Matriz de Ponderación Actividades de Control.....	96
Tabla 10: Supervisión y Monitoreo .....	97
Tabla 11: Matriz de Ponderación Supervisión y Monitoreo.....	98
Tabla 12: Resumen de Control Interno.....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1.- Organigrama Estructural Empresa Jaime Lituma .....	62
Gráfico: 2.- Conocimiento de la Misión .....	80
Gráfico: 3.- Conocimiento de la Visión.....	82
Gráfico: 4.- Flujograma Proceso de Servicio al Cliente .....	110
Gráfico: 5.- Proceso de Firma de Contratos .....	111
Gráfico: 6.- Proceso de Realización de Obra.....	112
Gráfico: 7.- Elaboración de Pliegos para SERCOP .....	114
Gráfico: 8.- Flujograma Proceso de Gestión de Cobros .....	117
Gráfico: 9.- Flujograma Proceso de Compra de Materiales .....	120

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo: 1.- Escritura de Constitución de la Empresa Jaime Lituma Construcciones ..	160
Anexo: 2.- Encuesta al Personal Administrativo .....	166
Anexo: 3.- Encuesta a Clientes .....	167
Anexo: 4.- Cuestionario para evaluar la Misión .....	168
Anexo: 5.- Cuestionario para analizar la Visión.....	169

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo investigativo es desarrollar la: “Auditoría de gestión de la empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía. Ltda., de la ciudad de Macas periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2014”.

La metodología utilizada para el desarrollo se sustentó: en el método Deductivo; y se utilizaron las técnicas de observación y encuesta de datos. El marco propositivo contiene FASE I: Familiarización y revisión de legislación, FASE II: Evaluación del sistema de control interno, FASE III: Desarrollo de hallazgos, FASE IV: Redacción de informe y comunicación de resultados.

Uno de los principales problemas que se logró detectar es la ausencia de toma de decisiones oportunas impidiendo así medir y cuantificar los logros alcanzados con la finalidad de mejorar los niveles de responsabilidad administrativa para iniciar acciones correctivas e incrementar oportunidades para el desarrollo óptimo de la compañía dentro del ejercicio de sus funciones.

La Auditoría de Gestión, presento como resultados la inexistencia de: indicadores de gestión, reglamento interno, y manual de funciones; no existe políticas para contratar al personal; ineficaz prestación del servicio de monitoreo; en cuanto a los recursos no existe mecanismos de seguridad para su acceso ni políticas de su vida útil.

Se determina como conclusión la necesidad de establecer un programa para evaluar el nivel de la Gestión Administrativa que consiste en los cumplimientos de planes, objetivos, metas y políticas.

Finalmente se recomienda a la empresa diseñar e implementar a todos los departamentos indicadores de gestión; realizar manuales de funciones y reglamento interno que permitirá mejorar el desempeño en su servicio y responsabilidad a sus clientes.

**Palabras Claves:** Auditoría de Gestión, Gestión Administrativa, Indicadores de Gestión.

---

Ing. Victor Oswaldo Cevallos Vique

**DIRECTOR TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

The present research is about Management Audit of Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cia. Ltda enterprise in Macas city From January 31 to December 2014.

Deductive method was used as methodology and observation and data survey were used as techniques. The proposal frame contains: PHASE I: Familiarization and revision of legislation, PHASE II: Evaluation of the Internal Control System, PHASE III: Development of findings, PHASE IV: Writing of a report and communication of the results.

One of the most important problems detected was the lack of making opportune decisions which stops measuring and quantifying the goals in order to improve the levels of administrative responsibility to start corrective actions and to increase opportunities for the best development of the company.

Results gotten from the management audit were: lack of management indicators, internal regulation, function manual, policies to hire the staff, monitoring inefficiency, there are not mechanisms of security to access and there are not policies of useful life.

It is concluded that a program must be established to evaluate the level of Administrative Management consisting on the meet of plans, objectives, goals and policies.

It is recommended that the enterprise desing and implement management indicators in all the departments, make function manuals and internal regulation which will improve the performance in its service and responsibility to its clients.

Key words: Management Audit, Administrative Management, Management Indicators.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo realizado a la empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía. Ltda., de la ciudad de Macas; está estructurado con cuatro capítulos que son los siguientes:

Capitulo I.- que recibe la denominación: EL PROBLEMA y está formado con los antecedentes, formulación y delimitación del mismo, además en este capítulo se encuentran planteados los objetivos tanto general como específicos así como su justificación por lo que de esta manera podremos comprender la importancia del presente trabajo.

Capitulo II.- conocida como: MARCO TEÓRICO el cual consta de antecedentes investigativos, fundamentación teórica, idea a defender y la delimitación de variables; la importancia de éste capítulo radica en el análisis de teorías e investigaciones realizadas anteriormente por varios autores que servirán de guía para el estudio y examen del problema que se está investigando.

Capitulo III.- llamado el: MARCO METODOLÓGICO que contiene modalidad de la investigación , tipos de investigación , población y muestra, los métodos técnicas e instrumentos, resultados, y verificación de la idea a defender; el objetivo de este capítulo es determinar la clase de investigación que se utilizará para llevar a cabo el trabajo investigativo.

Capitulo IV.- este capítulo está citado como: MARCO PROPOSITIVO el cual comprende la aplicación y desarrollo práctico de la Auditoría de Gestión de la empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía., Ltda., período 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, aquí se desarrollan cuatro fases con evidencia necesaria para la consecución de los objetivos de la auditoría y el informe final de la misma.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA. LTDA constituida legalmente el 26 de Diciembre del año 2001, según consta en su escritura de constitución, cuyo extracto dispuesto por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se publicó el 8 de Junio del año 2002, con resolución N. 2-C-DIC -338- de 30 de Mayo 2002.

El objeto de la compañía es la de proveer todo tipo de materiales de construcción a las empresas constructoras y público en general, como también la construcción de edificios, puentes, pasarelas, caminos vecinales, caminos de herradura, carreteras, viviendas, acueductos, y las demás relacionadas con la construcción de obra civil. Domiciliada en la ciudad de Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago.

En la actualidad la empresa viene funcionando con normalidad, sin embargo no ha tenido durante sus años de existencia un crecimiento y desarrollo significativo, debido a varios factores, entre los cuales podemos mencionar:

Falta de planificación estratégica, táctica y operativa; es decir a largo, mediano y corto plazo, lo cual significa la ausencia de objetivos, planes y proyectos que le permitan proyectarse con éxito en un mercado cada vez más competitivo.

Estructura Organizacional que no responde a las necesidades funcionales de la empresa, en función de su tamaño, cantidad de recursos que maneja, como también inexistencia de niveles jerárquicos definidos mediante una adecuada distribución de funciones y responsabilidades.

Baja motivación del talento humano, debido a estilos de dirección que privilegian el cuidado de máquinas, herramientas y equipos, sobre el bienestar de las personas, las cuales no reciben un trato profesional, notándose inequidades e incumplimiento de normas de seguridad mínimas, las cuales pueden ser las que ocasionan que el personal Administrativo y Operacional no tengan un buen desempeño.

Son evidentes también los bajos niveles de productividad del personal, pérdidas de tiempo debido al uso inadecuado de herramientas básicas de control como son registros de entrada y salida del personal, falta de control y monitoreo de maquinarias, equipos y herramientas que se pierden con excesiva facilidad.

Los problemas mencionados evidencian la falta de acciones de control interno y externo que incrementa los niveles de riesgos, lo cual afecta al cumplimiento de metas y



objetivos de la Compañía, por lo tanto es evidente la necesidad de practicar una Auditoría de Gestión, que permite identificar y valorar los sistemas de control, procedimientos administrativos y niveles de cumplimiento de metas y objetivos, para de esta manera orientar a los propietarios y administradores un proceso de mejoramiento continuo y afianzamiento de la empresa en el mercado.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera coadyuva una Auditoría de Gestión, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía. Ltda.?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CÍA. LTDA., se desarrollara del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, en el área de su especialidad “venta de material pétreo”.

**Campo:** Contabilidad y Auditoría.

**Área:** Auditoría de Gestión

**Temporal:** del 1 de enero al 31 de diciembre año 2014.

**Espacial:** La presente investigación se realizará en la Empresa

**Cantón:** Morona

**Provincia:** Morona Santiago

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Desde el **punto de vista teórico** la investigación es importante por cuanto será necesario sustentar desde el pensamiento de diferentes autores y tratadistas de la Auditoría los conceptos fundamentales que sustenten la investigación, sus fases, procedimientos, como también los procedimientos en los que se basa la Auditoría de Gestión.

Desde el **punto de vista práctico**, el análisis de la gestión de la empresa Jaime Lituma Construcciones y Comercio Cía. Ltda., del desarrollo de las actividades del periodo 2014, es importante para encontrar hallazgos significativos que nos permita conocer los puntos críticos de control, la eficiencia y la eficacia de la empresa frente a la demanda y su incidencia en la rentabilidad. El presente trabajo es el primero que se aplica a la empresa Jaime Lituma Construcciones y Comercio Cía. Ltda., en el campo de Auditoría de Gestión y procura ser un aporte fundamental al desarrollo productivo de la empresa.

**Desde el punto de vista metodológico**, la investigación permitirá el uso y aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación científica, como también procedimientos propios de la auditoría de gestión que permitirá evidenciar hallazgos significativos en la elaboración del informe final con conclusiones y recomendaciones para orientar procesos de mejoramiento continuo para los administradores y propietarios de la compañía Lituma.

El presente estudio será de gran beneficio tanto para los socios de la empresa como también para los clientes internos y externos, pues conoceremos si la gestión que se realiza está coordinada con las actividades de la empresa.

La propuesta planteada a la empresa Jaime Lituma Construcciones y Comercio Cía. Ltda., de realizar la Auditoría de Gestión es aceptada satisfactoriamente por sus propietarios y administradores, pues formará parte importante en el desarrollo de la empresa, ya que se localizará los puntos débiles y permitirá corregir las debilidades encontradas en la empresa, ayudando al logro de los objetivos planteados.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía. Ltda., durante el periodo 01 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2014, a fin de medir los niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un Marco Teórico a fin de sustentar técnica y científicamente las variables de investigación en base a soporte bibliográfico.
- Diseñar el Marco Metodológico para identificar los métodos de investigación, las técnicas a utilizarse y procedimientos de investigación de acuerdo a los parámetros establecidos como ciencias administrativas y contables.
- Desarrollar la Auditoría de Gestión en sus todas sus fases, para identificar hallazgos significativos mediante la aplicación de papeles de trabajo, para finalmente elaborar un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones que permitan para mejorar los niveles de gestión de la compañía.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Con respecto a la investigación del trabajo de titulación, se ha realizado un enfoque general con la necesidad de solucionar problemas existentes en la empresa Jaime Lituma Construcciones Cía. Ltda., al no existir auditorías de gestión realizadas a la empresa, se convierte en la primera que puede encaminar a un mejor desarrollo empresarial, tanto de dirigentes como del personal operativo.

En una indagación preliminar realizada en repositorios y biblioteca de la facultad, hemos encontrado varias tesis de grado relacionadas con la auditoría de gestión, sin embargo podemos afirmar que no existe una investigación aplicada a una empresa proveedora de materiales de construcción. No obstante las mismas sirvieron de base para el planteamiento procedimental del presente trabajo.

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

La Provincia de Morona Santiago Cantón Morona cuenta con un caudaloso río “Upano” que es fuente de riqueza natural, lo que ha sido el pilar fundamental para crear una compañía que se dedique a la explotación y comercialización de material pétreo, por tal motivo y en el afán de emprender una empresa en la que se pueda conjugar la rentabilidad económica, el emprendimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, los señores; Jaime Fernando Lituma Serrano, José Manuel Cayza Gonzales, Jenny Romelia Calle Cabrera y Pablo Miguel Encalada Reyes, deciden empezar los trámites de creación de la empresa allá por el años 2001.

Después del debido asesoramiento legal y con los documentos respectivos la empresa se constituye por escritura pública otorgada ante el Notario Segundo del Cantón Morona el 26 de Diciembre del 2001, y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución N° 2-C-DIC-338 de 30 de Mayo de 2002.

Su objeto de creación es: “Proveer de todo tipo de material de construcción a las construcciones y obras que estén bajo su responsabilidad y al público en general.

Construir edificios, puentes, pasarelas, caminos vecinales, caminos de herraduras, carreteras, viviendas, aeropuertos, acueductos,..."

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. El Auditor**

Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia= institución de gobierno, entidad= empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. (Cubero, 2009)

El auditor es aquella persona que no solo necesita preparación profesional sino que además necesita ciertos requisitos importantes en su personalidad, por lo tanto describiremos cual sería el perfil adecuado:

#### **Perfil del Auditor**

Las características de un auditor constituyen el elemento principal dentro de un proceso de auditoría, ya que sobre el auditor recaen todas las responsabilidades de la auditoría, ya sea conceptualizarla, practicarla, y además logrará todos los resultados necesarios para proponer medidas para elevar el desempeño de la organización. Es recomendable apreciar algunos de los siguientes niveles de formación, referente al perfil de un auditor:

- Formación académica: Estudios a niveles técnicos, cualquier grado en informática, ingeniería en sistemas, derecho, etc.
- Formación Complementaria: Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos.

- Formación Empírica: Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes, con o sin contar con un grado académico.

### **Habilidades:**

Las habilidades y destrezas que pueda tener un auditor, harán que consiga desenvolverse con naturalidad dentro de su trabajo y sepa enfrentar con mayor facilidad obstáculos que se encuentre a la hora de desarrollar su trabajo. Entre esas habilidades que deben tener se pueden nombrar las siguientes:

- Actitud positiva
- Saber escuchar
- Mente analítica
- Capacidad de negociación
- Iniciativa
- Facilidad de trabajar en equipo, etc.

### **Competencias**

La ejecución del trabajo en un auditor, puede estar destinado como auditor interno o externo. El auditor interno se encuentra como parte de la organización en gestión, y en donde tendrá un papel importante ya que deberá ser capaz de responder retos de acuerdo a la visión de la organización. En el caso de un auditor externo su participación es valiosa ya que tiene una apreciación objetiva de los hechos además de estar limitados en el tiempo de realización de la auditoría

### **Comportamiento del Auditor**

- Formación y Capacidad Profesional
- Independencia, Integridad y Objetividad
- Diligencia Profesional
- Responsabilidad
- Secreto Profesional

### **2.2.2. Auditoría**

La “Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”. (Santillan Gonzalez, 2001)

(Andrade Puga, 2002), define como: “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros”.

El ILACIF (Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector Público), la define como: “Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones ejecutadas con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones”. (ILACIF, 2000)

### **2.2.3. Antecedentes de la Auditoría**

La práctica de la auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, sobre todo en EEUU de América, consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad que hiciera más transparente al inversor el mercado de valores, sobre todo después del precedente que supuso en denominado Crack de 1.929.

En los años 70 y 80, la auditoría en España se hallaba todavía olvidada, tanto por las autoridades como por nuestro mundo económico-empresarial. Esta situación ha experimentado un cambio sustancial en los últimos 20 años, donde todo un conjunto de factores han propiciado una exigencia de modernización y puesta al día a todos los niveles. La transparencia de la información, en especial de la información contable, se conforma como un requisito básico del entorno económico.

Bajo estas circunstancias, la auditoría se configura como el instrumento fundamental en el proceso de control de la “imagen fiel”, proporcionando la confianza necesaria en la citada información e imponiéndose como exigencia social hasta el punto que los poderes públicos, antes desconocedores del tema, asumen su establecimiento obligatorio como mecanismo necesario para la protección de los intereses de terceros y en beneficio también de la economía nacional

Al comienzo del siglo XX la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes. En el contexto, aparece en España, en el año 1988, la Ley de Auditoría de Cuentas, la cual se enmarca dentro de la reforma de la legislación mercantil en materia de sociedad. (Noriega, 2004)

En aquel momento fue importante y necesario el aplicar tal normativa, pues nuestra incorporación a la CEE supuso adoptar numerosas disposiciones que regulaban la vida de las empresas y entre ellos la obligación de verificación de las cuentas, imprescindible para determinadas empresas y fundamental para el conocimiento y la publicidad de la situación económica de las mismas.

Una vez que han transcurrido más de una década desde su entrada en vigor, y comprobadas sus indudables cualidades y algunos de sus inconvenientes, tanto en su contenido como en su aplicación, así como teniendo en cuenta la situación del derecho comparado en esta materia, se hace necesario proceder a determinadas modificaciones de la citada Ley de Auditoría de Cuentas, con el fin de adecuar su contenido a la actual realidad social y profesional de esta actividad, ya que se hace necesario adoptar ciertas medidas que configuren la actividad y la profesión dentro de un entorno similar al existente en la Unión Europea

#### **2.2.4 Definición de Auditoría**

Auditoría, en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la



forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

### **2.2.5. Importancia de la Auditoría**

Es una herramienta muy utilizada para controlar el alineamiento de la organización con la estrategia propuesta por la administración y asegurar un adecuado funcionamiento del área financiera. Actualmente se han multiplicado los tipos de auditorías, respondiendo a una creciente complejidad empresarial.

Gracias a las auditorías se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa.

La mayoría de empresas pequeñas no tienen la obligación de hacer auditorías y no le dan importancia. Pero una auditoría puede ayudar a las organizaciones a optimizar sus operaciones y lograr importantes ahorros de costos.

Es necesario realizar una auditoría cuando existen evidencias de gastos excesivos, incumplimiento de proyectos, quejas de los clientes, alta rotación de recursos humanos y cuando los resultados se alejan de los que la empresa espera.

### **2.2.6. Características de Auditoría**

Es sistemática, Los resultados de la auditoría, no se basan en el azar, son debidos a un análisis minucioso, ordenado y planificado por parte del auditor, que permiten un grado de fiabilidad muy elevado. En este sentido, hay que destacar que uno de los aspectos que más definen la calidad y cualidad de un auditor, es la metodología que utiliza en la realización de la auditoría, siendo, por tanto, un claro “elemento diferenciador” entre auditores. (Sotomayor A. , 2008)

Es independiente, Sería muy difícil que alguien involucrado en el cumplimiento de la totalidad o parte del sistema, se pueda evaluar a sí mismo de forma objetiva, de ahí la importancia del factor de independencia del auditor.

Analiza resultados, La auditoría no es un simple examen de cómo se llevan a cabo las actividades, analiza los resultados, evaluando, basando en éstos la efectividad de las actuaciones preventivas realizadas, como consecuencia de la evaluación de riesgos. Dicho de otra forma, evalúa si las acciones preventivas tendientes al control de los riesgos detectados en la empresa, su sistema de implantación y de gestión son eficaces o no, en función de los resultados obtenidos.

Es objetiva, El resultado de la auditoría se basa en las denominadas “evidencias objetivas”, a través de las cuales el auditor avala sus conclusiones, no pudiendo basarlas, en ningún caso, en apreciaciones subjetivas, suposiciones, etc., siendo necesario, por tanto, realizar las verificaciones de los procesos que sean pertinentes.

Es periódica, cualquier sistema de gestión se implanta para una organización y unas necesidades empresariales de un determinado momento. Los cambios en los objetivos, en la organización, en los procesos, en los procedimientos, en las personas, etc., pueden generar nuevas necesidades que hacen que los sistemas implantados dejen de ser eficaces. De igual forma, los sistemas, aun no existiendo cambios, pueden degradarse o perder su efectividad como consecuencia de la confianza que la empresa tiene en el buen funcionamiento del mismo. Las auditorías, al ser periódicas, deben impedir ese desajuste entre el sistema y la realidad.

No busca culpable, La auditoría busca, a través del análisis del pasado, soluciones para el futuro. En ella se analizan los fallos del sistema, no de las personas que los cometieron, ya que, si éstos existieron fue porque el sistema se lo permitió.

### **2.2.7. Clasificación de la Auditoría**

#### **a. De acuerdo a quienes realizan el examen.**

**Externa.-**Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente

sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

**Interna.-**La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

**Gubernamental.-** Es gubernamental, cuando la practican auditores de la Contraloría General de la República, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con el permiso de la Contraloría.

**b. De acuerdo al área examinada o a examinar.**

**Financiera.**-La Auditoría Financiera, es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El auditor financiero verifica si los estados financieros presentados por la gerencia corresponden con los datos encontrados por él.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital Contable o Patrimonio Neto.

**De Gestión de Resultados.**-Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

**Administrativa.**-Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

**Operacional o de desempeño.-** La Auditoría Operacional o de desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas.

**Integral.-** Es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración y las operaciones.

**Especial.-** La Auditoría Especial, es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño. Ejemplo: Auditoría de Caja, Auditoría de Inversiones, Auditoría de Activos Fijos, examen a cheques emitidos durante una semana, etc.

**Gestión Ambiental.-** La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los

aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

**Informática.**-Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones, líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

**De Recursos Humanos.**-Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.

**De Cumplimiento.**-Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia y si se cumplen las leyes, las normas y los reglamentos aplicables a la entidad.

**De Seguimiento.**-Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.

### **2.2.8. Informe de Auditoría**

Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

### **2.2.9. Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

En el Manual de Auditoría de Gestión (Contraloría General del Estado, 2011) define;

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos planteados dentro de la planificación estratégica. Es decir que busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, para el desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico que involucra a

todos los niveles de responsabilidad de la entidad, y comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos propuestas, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de los recursos; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la institución.

### **2.2.9.1. Antecedentes históricos de Auditoría de Gestión**

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

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

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

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Armada, 2008).



Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Enriquez, 2008)

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

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

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

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

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

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

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

como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

### **2.2.9.2 Definición de Auditoría de Gestión**

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

### **2.2.9.3. Objetivos de Auditoría de Gestión**

- La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.
- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

#### **2.2.9.4. Etapas de Auditoría de Gestión**

##### **1. Exploración y Examen Preliminar**

Comprende el estudio que previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad para la conocer los siguientes aspectos.

- Estructura organizativa y funciones
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
  - Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
  - Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
  - Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno; y

- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, Técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario. (Luna, 2012)

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

## 2. **Planeamiento**

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros aspectos:

- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

### 3. **Ejecución**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas:

El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento. El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa. (Mantilla, 2010)

### 4. **Informe**

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección. No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
- **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse
- **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

## 5. Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

### 2.2.9.5. Alcance de Auditoría de Gestión

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:



- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

### **2.2.9.6. Fases de Auditoría de Gestión**

Las fases que se aplica en el diagnóstico de la entidad son las siguientes:

#### **I FASE: Conocimiento Preliminar o Diagnostico**

- Visita de observación a la entidad.
- Revisión archivos papales de trabajo.
- Determinar indicadores.
- Determinar el FODA.
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

#### **II FASE: Planificación**

- Análisis información y documentación.
- Evaluación de control interno por componentes.
- Elaboración plan y programas.

#### **III FASE: Ejecución**

- Aplicación de programas.
- Preparación de papeles de trabajo.
- Hojas resumen hallazgo por componentes.
- Definición estructura del informe.

#### **IV FASE: Comunicación de Resultados**

- Redacción borrador de informe.
- Conferencia final para lectura de informe.
- Obtención criterios de la entidad.
- Emisión de informe final, síntesis y memorando de antecedentes.

### **2.2.10. Indicadores de Gestión**

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las

tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores de gestión o la administración de los mismos.

Se puede conceptualizar como aquel que establece una fuente de medición de cualquier proceso o componente, debe ser claro en lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y los medios de verificación. (Sotomayor A. , 2001)

### **2.2.11. Riesgos de Auditoría.**

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

Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir del:

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

Los riesgos de auditoria se pueden manifestar de la siguiente manera

- **Riesgo Inherente.-** El riesgo inherente es la tendencia de un área a cometer un error que podría ser material, en forma individual o en combinación con otros, suponiendo la inexistencia de controles internos relacionados.
- **Riesgo de Control.-** Es el riesgo por el que un error, que podría cometerse en un área de auditoría, no pueda ser evitado o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.
- **Riesgo de no detección.-** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

### **2.2.12. Técnicas de Auditoría**

Las técnicas son las herramientas de las que se vale el Auditor para obtener la evidencia de su examen con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

#### **a. Técnicas Oculares.**

**Observación.-** Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.

**Comparación.-** Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.

**Revisión.-** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.

**Rastreo.-** Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

#### **b. Técnicas Verbales:**

**Indagación.-** Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla.

#### **c. Técnicas escritas:**

**Análisis.-** Consiste en separar las partes con relación con el todo en consecuencia el análisis de una cuenta tiene por finalidad lo siguiente:

- Determina la composición o contenido del saldo.
- Determina las transacciones de las cuentas durante el año y clasificarlas en forma ordenada.

**Consolidación.**-Consiste en hacer que concuerde dos cifras independientes. Ejemplo, conciliación bancaria, etc.

**Confirmación:**

- **Positiva.**- Cuando el cliente protesta su saldo, su conformidad, son de dos clases:
- **Directa.**- Cuando suministramos de su saldo para que una vez rectificada con su registro proporcione respuesta sobre su conformidad o disconformidad.
- **Indirecta.**-Cuando no se le da el saldo al cliente y se solicita informe sobre el mismo para no averiguarlo.
- **Negativa.**- Se puede optar por este método cuando el saldo del cliente es poco significativos.

**Declaraciones o certificaciones.**-Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos obtenidos del resultado del examen o de las investigaciones que los requiere y consiste en hacer constar o escrito con firma del garantizador manifestaciones expuestas por esta.

**d. Técnicas de verificación documental**

- Comprobación
- Cálculo
- Revisión selectiva

**e. Técnicas de verificación física**

- Inspección

### 2.2.13. Procedimientos de Auditoría

Con carácter general (Blanco, 2012), para todos los grupos de este apartado, el auditor:

- a. Revisará la política de la empresa auditada en cuanto a los criterios de periodificación e imputación de ingresos a distribuir en varios ejercicios.
- b. Comprobará las bases de cálculo de dichas operaciones, así como la correcta contabilización de los saldos que arrojen las cuentas representativas.
- c. Revisará, analítica y documentalmente, los ingresos y gastos contabilizados durante el ejercicio económico para determinar que ninguno de importe significativo no ha sido personificado.
- d. En cuanto a las fianzas y depósitos recibidos, comprobará, la necesidad de dichos depósitos y la adecuación de su cuantía, ya sea a lo prescrito por normas que los regulen, ya a criterios de razonabilidad si no existen dichas normas
- e. Comprobará la existencia de la necesaria liquidez para proceder a la inmediata restitución de las cantidades recibidas en depósito o fianza, de ser ello necesario.

### 2.2.14. Desarrollo de Programas de Auditoría de Gestión

Un programa de auditoria es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoria planificados. El esquema típico de un programa de auditoria incluye lo siguiente:

- a) **Tema de auditoria:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- b) **Objetivos de Auditoria:** Donde se indica el propósito del trabajo de auditoria a realizar.
- c) **Alcances de auditoria:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- d) **Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.

e) **Procedimientos de auditoria:** para:

- Recopilación de datos.
- Identificación de lista de personas a entrevistar.
- Identificación y selección del enfoque del trabajo
- Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.
- Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles.
- Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- Procedimientos de seguimiento.

El programa de auditoria se convierte también en una guía para documentar los diversos pasos de auditoria y para señalar la ubicación del material de evidencia. Los procedimientos involucran pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas, las de cumplimiento se hacen para verificar que los controles funcionan de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y las pruebas sustantivas verifican si los controles establecidos por las políticas o procedimientos son eficaces.

### **2.2.15. Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros y comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

### **Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:**

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

### **Custodia y Archivos**

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las empresas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases.

- **Archivo Permanente o Continuo**

Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.



- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.
- La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

- **Archivo Corriente**

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

### **2.2.16. Hallazgos de Auditoría**

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la entidad auditada.

#### **Atributos del Hallazgo**

- **Condición.-** Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refleje directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios.

- **Criterio.-** Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Puede ser necesario obtener información que sirva de evidencia de que no se han establecido criterios por escrito. En tales casos cuando se emplea el sentido común o juicio sugestivos o externos, es necesario tener en mente que este debe tener sentido, ser lógicos y suficientes convincentes para el lector.
- **Causa.-** Es la razón fundamental (o razones fundamentales) por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convincente al lector. También este enfoque simplista encasilla al auditor en la más superficial recomendación de que “se cumplan las normas”, hechos que la mayoría lo sabe sin que se lo diga.
- **Efectos.-** Es el resultado real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectivo causada por el fracaso en el logro de las metas. El efecto es especialmente importante para el auditor en los casos que quiere persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio o meta.

Siempre cuando sea posible, el auditor debe expresar en su informe el efecto cuantificado en dinero u otra unidad de medida. Sin embargo ciertos aspectos no pueden ser expresados en tales términos. Si el informe de auditoría no presenta información sobre el efecto real o potencial, el lector puede llegar a la conclusión de que la aparente fatal de preocupación del auditor determina que el hallazgo no es muy importante. Si el efecto es verdaderamente insignificante debe considerarse el no incluirlo en el informe.

### **2.2.17. Marcas de Auditoría**

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus

atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la entidad auditada.

### **2.2.18. Índices de Referencias de Auditoría**

Se denomina índices a aquellos símbolos utilizados en los papeles de trabajo para que, ordenados de manera lógica, faciliten su manejo y su archivo. Estos índices se escriben en la esquina superior derecha de los papeles de trabajo con el objeto de facilitar su identificación individual, suelen ser una combinación de letras y números para referenciar los papeles de un archivo por áreas.

### **2.2.19. Evidencia de Auditoría**

La evidencia de auditoría es necesaria para corroborar o contradecir las afirmaciones que contiene los estados financieros y proporcionar así al auditor una base para expresar su opinión, se obtiene diseñando y aplicando pruebas de auditoría. Los tipos de evidencia son:

1. Examen Físico
2. Confirmación
3. Documentación
4. Observación
5. Consulta al cliente
6. Desempeño
7. Procedimientos analíticos

1. **Examen Físico:** es la inspección o conteo que hace el auditor de un activo tangible. El examen físico, es un medio directo para verificar que en realidad existe un activo, se considera como uno de los tipos más confiables y útiles de evidencias de auditoría. Ejemplo: inventarios, arqueo de dinero, arqueo de documentos.
2. **Confirmación:** es la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera parte, independiente, que verifica la precisión de la información que ha solicitado el auditor. Ejemplo: confirmación bancaria, confirmación de abogados confirmación de clientes.

3. **Documentación:** es el examen que hace el auditor de los documentos y archivos del cliente para apoyar la información que es o debe ser incluida en los estados financieros. Ejemplo: facturas, contratos, escrituras.
4. **Observación:** es el uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades. Es necesario hacer un seguimiento de las impresiones iniciales.
5. **Consulta:** es obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a algunas preguntas del auditor. Por lo general no puede considerarse como concluyente. Ejemplo: entrevistas.
6. **Desempeño, recalcuro:** como lo indica el término, implica verificar de nuevo una muestra de los cálculos y transferencia de información que hace el cliente durante el período que se está auditando.

#### **2.2.20. Comunicación de los Resultados**

- a. La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:
- b. Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- c. El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la Contraloría General del Estado. (Contraloría General del Estado, 2003)
- d. Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

## **Eficiencia**

(Benavidez, 2004), expresa “Es parte vital de la administración, se refiere a la relación entre recursos y producto. Si se obtienen más productos con los mismos recursos, hay aumento en su eficiencia. Asimismo, si se puede obtener la misma cantidad de productos con menos recursos, también aumenta la eficiencia.”

(Robbins, 2009), comentan que:

“Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre insumos y productos. Por ejemplo, si obtenemos más producto a partir de determinado insumo, habremos mejorado la eficiencia, de igual manera, aumentaremos esta si obtenemos el mismo producto pero con menos recursos.”

(García Cantú, 2001), afirma

“Es la relación entre los recursos programados y los insumos utilizados realmente. El índice de eficiencia, expresa el buen uso de los recursos en la producción de un producto”

(Ramírez Cardona, 2009), menciona “Se ha definido a la eficiencia como el logro de las metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento”

Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En el caso de los indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la eficiencia es inherente a la organización.

Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar una comparación a través de niveles de referencia o estándares de comparación, ya sean históricos, teóricos o presupuestados.

## **Eficacia**

Para Robbins, “La administración también se encarga de concluir las actividades con efectividad, a esta capacidad se le llama eficacia, lo cual quiere decir en una organización alcanzar las metas”

Para (Chiavenato, 2006)

La efectividad empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos). Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- a) Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- b) Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- c) Rotación de personal y ausentismo.
- d) Buenas relaciones interpersonales.
- e) Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).
- f) Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- g) Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
- h) Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

- Alcance de objetivos empresariales;
- Mantenimiento del sistema interno;
- Adaptación al ambiente externo.

Se considera como eficacia o efectividad al nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos.

En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados.

## **Economía**

(Mankiw, 2008), manifiesta:

Es el estudio de la manera en la que la sociedad administra sus recursos que son escasos. En la mayoría de las sociedades los recursos no son asignados por un dictador omnipotente, sino que se distribuyen a través de las acciones conjuntas de millones de hogares y empresas.

(Estupiñan Gaitán, 2006)

La fórmula de la economía indica que la productividad puede elevarse y obtener un menor costo y mayor utilidad con el trabajo intelectual especialmente en el caso de la administración con lo siguiente:

- a) Incremento de productos con mismos insumos
- b) Reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos
- c) Incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos.

Trata de cambiar el proceso de productividad en base a una economía basada en el cuidado del medio ambiente y en la mejora de la calidad de vida de una sociedad. Básicamente se busca satisfacer las necesidades de las generaciones que se hallan viviendo en un determinado espacio temporal sin poner en riesgo la subsistencia o las posibilidades económicas de las futuras generaciones. También se le conoce como desarrollo sostenible.

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

La Auditoría de Gestión Aplicada a la Empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía. Ltda., permitirá encontrar hallazgos significativos para mejorar la eficiencia y eficacia y economía en el cumplimiento de sus objetivos empresariales.



## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1.Descriptiva**

(Hernández, 2008), la define como el tipo de investigación que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”

El estudio descriptivo es aquel que una vez que se conoce el problema, hecho o situación, lo describe utilizando herramientas como la observación, los estudios correlacionales, de desarrollo entre otros.

El tipo de investigación que se utilizó es de carácter descriptivo y propositiva, porque parte de un examen especial de Auditoria de Gestión, con base a ello se diseñó un conjunto de hallazgos e indicadores que servirán de base para el fortalecimiento de control y razonabilidad de los rubros de la Empresa.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1.Investigación documental bibliográfica**

Consiste en una descripción cuidadosa y ordenada del conocimiento publicado, seguido de una interpretación. En este tipo de investigación, se estudian los problemas con el propósito de ampliar y profundar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, con el pensamiento del autor. (Universidad Nacional Autónoma de Mexico UNAM, 2011)

### 3.2.2. Investigación de Campo

Según el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, (Upel, 2006), es “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas (...) de investigación conocidos (...)”

Se aplicó investigación de campo, mediante visitas a la empresa y mediante la aplicación de técnicas para recabar información que sirvió de base para el diseño de hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

## 3.3. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Técnicas verbales o testimoniales

Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la empresa, durante la auditoría.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales utilizadas fueron:

- **Indagaciones:** consistirá en obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones. Se utilizó en la fase de diagnóstico para recopilar información básica de la empresa.
- **Entrevista:** Consiste en la averiguación mediante la aplicación de preguntas directas al personal de la entidad auditada o a terceros, cuyas actividades guarden

relación con las operaciones de esta. Se utilizó esta técnica en la fase de Planeación Específica para evaluar las características del Control Interno.

- **Encuestas y cuestionarios:** consiste en la aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

### 3.2.2. Técnicas Físicas

Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control.

Entre estas técnicas físicas tenemos las siguientes:

- **Inspección.-** Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.
- **Observación.-** Es el examen ocular de los procesos auditados.
- **Internet.-** Se utilizara este recurso para la recolección de información pertinente al estudio a través de publicaciones vinculadas al tema y específicamente a la validación de los procesos establecidos.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El Manual específico de Auditoría de Gestión del Economista Teodoro Cubero, (2009) nos dice que el muestreo es la técnica de aplicar procedimientos de auditoría a menos del 100% de la población, de tal manera que todas las unidades tengan igual oportunidad de ser seleccionadas. Así, el auditor obtiene y evalúa la evidencia de auditoría sobre determinados elementos para llegar a una conclusión sobre la totalidad de la población. (Cubero T. , 2009)

En el caso específico de la Empresa Constructora Lituma, no se aplicó técnicas de muestreo por cuanto el número de funcionarios directivos, administrativos y operativos son relativamente pequeños, por tanto se trabajó con toda la población que corresponde a 20 empleados y trabajadores

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CÍA. LTDA., DEL PERIODO 01 DE ENERO DE 2014 A 31 DE DICIEMBRE DE 2014.”**

**EMPRESA JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES &  
COMERCIO CÍA. LTDA**

**ARCHIVO  
PERMANENTE**

<b>DIRECCIÓN:</b> 24 de Mayo y Tarqui Barrio Juan de la Cruz
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>PERÍODO:</b> 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

# ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
<b>AUDITOR:</b> JOSEFINA RIVADENEIRA	<b>J.R.</b> 18/05/2015	<b>J.R.</b> 23/05/2015

## ÍNDICE

**ARCHIVO  
PERMANENTE**

### 4.1.1 ARCHIVO PERMANENTE

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>CODIGO</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b>	<b>AP1</b>
<b>HOJA DE MARCAS</b>	<b>AP2</b>
<b>PROGRAMAS DE AUDITORÍA</b>	<b>AP3</b>

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## INFORMACIÓN GENERAL

AP1  
1/8

## DATOS HISTÓRICOS

La empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA LTDA fue constituida legalmente el 26 de Diciembre del año 2001, según consta en su escritura de constitución, cuyo extracto dispuesto por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se publicó el 8 de Junio del año 2002, con resolución N. 2-C-DIC -338- de 30 de Mayo 2002.

El objeto de la compañía es la de proveer todo tipo de materiales pétreos a las empresas constructoras y público en general, como también la construcción de edificios, puentes, pasarelas, caminos vecinales, caminos de herradura, carreteras, viviendas, acueductos, y las demás relacionadas con la construcción de obra civil. Domiciliada en la ciudad de Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago.

## IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

**Empresa:** JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA LTDA

**RUC** : 1490803552001

**Provincia:** Morona Santiago

**Ciudad** : Macas

**Parroquia:** Macas

**Gerente:** Jaime Lituma Serrano

## MISIÓN

Comercializar productos del sector de la construcción para satisfacer los requerimientos de constructores y público en general de la Provincia de Morona Santiago

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------



## VISIÓN

AP1  
2/8

Ser en 5 años una empresa líder en la comercialización de productos para la construcción con constante crecimiento en la participación de mercado, donde exista la ética en la venta de materiales de pétreos de buena calidad, precio y variedad.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

“Suministrar materiales pétreos de alta calidad y alquiler de maquinaria que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, brindándole el mejor servicios, buena calidad y precio de los productos.”

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Liderar en precios accesibles.
- Comercializar variedad de productos entre marcas y precios que sean de libre selección del cliente.
- Brindar asesoría continua al cliente para la compra de nuestros productos.
- Mantener al recurso humano de la empresa altamente capacitado con cambios de productos o sus actualizaciones.
- Cumplir con oportunidad y puntualidad en la entrega del producto al lugar preestablecido por el cliente cuando sea necesario.
- Ser una empresa altamente competitiva en el mercado ferretero y posicionarse como una de las mejores del sector de la provincia de Morona Santiago.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

AP1  
3/8

JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO LTDA, procura fomentar sus actividades basado en los siguientes valores y principios, que son los cimientos de la empresa, ya que constituyen el punto de partida y establecen la dirección sobre el cual se va dotando de contenido específico, para ganarse la confianza de los grupos de interés y mejorar en forma constante la actitud de servicio y los productos que ofrece:

### **Transparencia**

Para que todas las actuaciones de los trabajadores de la empresa, se encuentren amparadas en el principio de legalidad y transparencia tendrán acceso a la información, y se regirán en principios de igualdad, moralidad, celeridad, imparcialidad, como principios rectores de la función administrativa. Y que además, cuentan con toda la información que requieren; adhiriéndose al código de ética y conducta establecida por la sociedad en su desempeño. De tal forma que sean íntegros en todas las decisiones y acciones que tomen.

### **Rentabilidad**

La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. Con un modelo de negocio sólido y de futuro se fortalecerá la gestión de la empresa.

### **Honestidad**

Que implica hacer las cosas a conciencia y con el respaldo de la objetividad e imparcialidad. Siendo veraces al compartir los pensamientos y sentimientos a la vez que demuestren en las acciones diarias.

### **Trabajo en Equipo**

Que permita obtener buenos y mejores resultados, ya que al lograr que todos los miembros de la empresa participen, adquirirán un mayor sentido de pertenencia y unirán esfuerzos para que el día a día sea cada vez más enriquecedor en cuanto a las metas propuestas.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo equipo, tanto para los individuos como para la empresa, se encuentran:

Para los individuos:

- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen la misma aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Para la empresa:
- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la empresa.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento en la información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

**En relación al cliente:**

### **Calidad**

La presencia de la calidad es algo esencial para cuidar que la oferta de productos y servicios, y la atención al cliente, sea siempre la más adecuada a las necesidades de la empresa.

Elaborado por:	<b>JOSEFINA</b>	Iniciales: <b style="color: red;">J.R.</b>
<b>RIVADENEIRA</b>		Fecha: <b style="color: blue;">19/05/2015</b>

## Servicio al cliente

AP1  
5/8

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas de la empresa. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

## En relación a la sociedad

### Contribución

Para alcanzar con la sociedad una relación de confianza a través de la contribución hacia todos los estamentos sociales, con políticas concretas de solidaridad, atención medioambiental e integración.

### Respeto al Medioambiente

Actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.

## POLÍTICAS

“Las políticas consisten en guías de pensamiento en la toma de decisiones para orientar de mejor forma el logro de los objetivos. Por su parte, las estrategias consisten en los movimientos y los enfoques que se diseñan para alcanzar los objetivos propuestos.

Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación en diferentes ámbitos para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas.”

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

A continuación las políticas fijadas por JAIME LITUMA CONTRUCCIONES & COMERCIO

- Dentro de la empresa existirá un control interno de bodega normado, evaluado y mejorado constantemente.
- Se debe ingresar responsablemente toda la información correspondiente a cada una de las áreas que conforman la empresa en el Sistema administrativo-financiero-contable.
- Se debe establecer previamente un calendario entre el cliente y el gerente propietario para la entrega oportuna de la mercadería solicitada por el consumidor.
- Se debe semanalmente planificar el consumo de los diferentes recursos de la empresa.
- El vendedor debe tener una relación directa con el cliente para tratar cualquier tipo de necesidad que se presente.
- Se capacitará al personal al menos 3 veces al año, sobre temas de calidad, atención al cliente, control de inventarios y manejo de programas de procesamiento automático de datos.
- La empresa debe mantener reuniones semanales con posibles nuevos clientes y conseguir por lo menos dos nuevos clientes cada mes.
- Semanalmente se debe programar el trabajo y de igual manera debe evaluar su cumplimiento.
- El gerente general deberá evaluar mensualmente los ingresos y gastos de la empresa a fin de determinar si el nivel de los mismos es el indicado según el presupuesto.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

AP1  
7/8

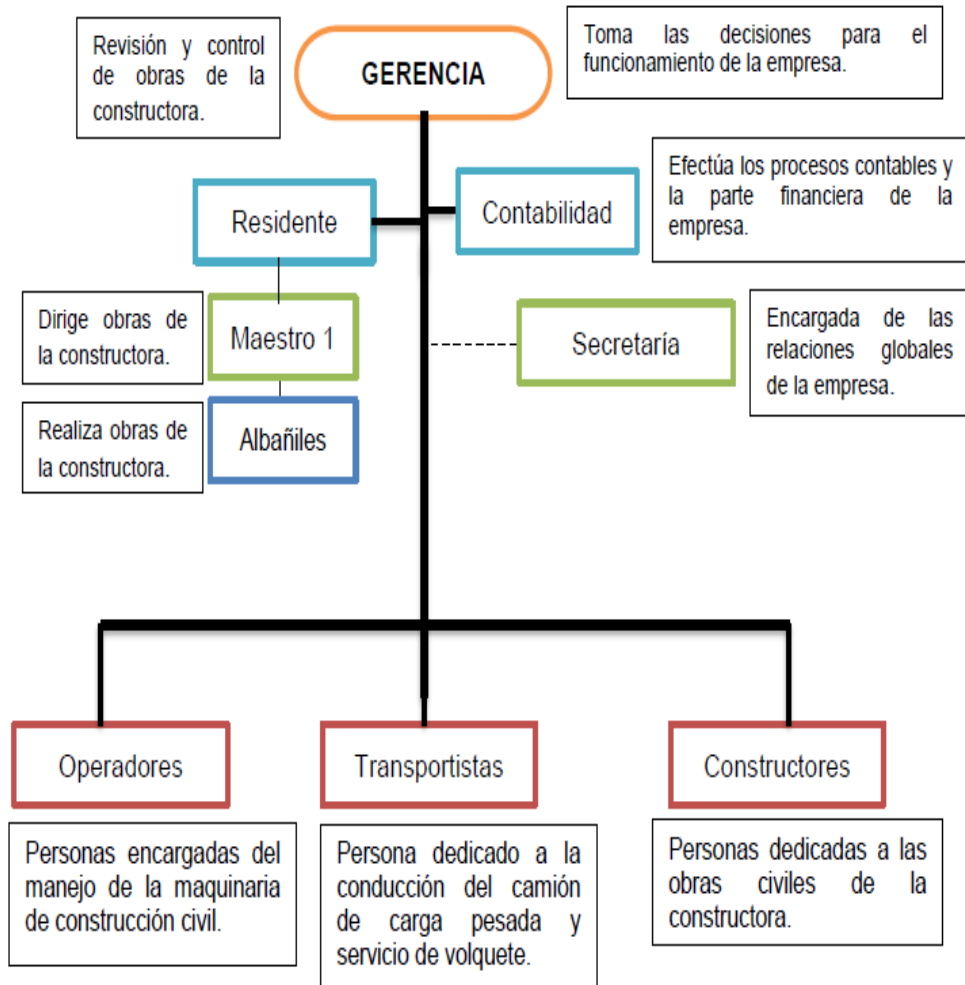
- Realiza la ejecución de obras civiles en el sector público como el privado.
- Apertura y construcción de vías de primer y segundo orden.
- Desalojo de escombros y el transporte de materiales pétreo
- Alquiler de maquinaria utilizada en la construcción civil.
- Alquiler de transporte de carga pesada.
- Compra venta de herramientas y equipos de construcción

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA. LTADA.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico: 1.- Organigrama Estructural Empresa Jaime Lituma



Fuente: Archivos de la Empresa Jaime Lituma Construcciones y Comercio

Elaboración: Dpto. Administrativo.









Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

HOJA DE MARCAS

Tabla 1: Hoja de Marcas

$\Sigma$	SUMATORIA
$\checkmark$	REVISADO O VERIFICADO
$\phi$	HALLAZGO
$\lceil$	DUPLICIDAD DE FUNCIONES
$\chi$	INCUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS Y REGLAMENTOS
$\lambda$	INEXISTENCIAS MANUALES
$\pm$	INEXISTENCIA DE REQUISITOS
$\diamond$	NO EXISTE DOCUMENTACIÓN
$\phi$	EXPEDIENTES DESACTUALIZADOS
$\supset$	FALTA PROCESO
$\omega$	NOTA ACLARATORIA
$W$	VERIFICACIONES DE CÁLCULOS Y SUMAS
$\angle$	LIGADO
$\neq$	COMPARADO



<b>*</b>	<b>OBSERVADO</b>	<b>AP2 2/2</b>
<b>&lt;</b>	<b>RASTREADO</b>	
<b>^</b>	<b>INDAGADO</b>	
	<b>CONCILIADO</b>	
	<b>INSPECCIONADO</b>	
<b>C</b>	<b>CIRCULARIZADO</b>	
	<b>SIN RESPUESTA</b>	
	<b>CONFIRMACIÓN RESPUESTA AFIRMATIVA</b>	
	<b>CONFIRMACIÓN RESPUESTA NEGATIVA</b>	
<b>U</b>	<b>SUMANDO (VERTICAL Y HORIZONTAL)</b>	
	<b>CUMPLE CON EL TRIBUTO CLAVE DE CONTROL</b>	
	<b>COTEJANDO CONTRA LIBRO MAYOR</b>	
<b>?</b>	<b>COTEJANDO CONTRA LIBRO AUXILIAR</b>	
	<b>VERIFICANDO FÍSICAMENTE</b>	
<b>F</b>	<b>FALTANTE</b>	
<b>&amp;</b>	<b>SOBRANTE</b>	
<b>€</b>	<b>ERROR EN REGISTRO</b>	

		<b>AP2</b> <b>3/3</b>
<b>»</b>	<b>CONFRONTADO CONTRA DOCUMENTO ORIGINAL</b>	
<b>Ω</b>	<b>SUSTENTADO CON EVIDENCIA</b>	

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## FASE I

AP3  
1/4

### JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### CONOCIMIENTO PRELIMINAR

#### Programa de Auditoria

#### OBJETIVOS:

- Solicitar y analizar la información de la base legal interna sobre la cual se rige la empresa.
- Determinar el cronograma y recursos para realización de la Auditoría
- Realizar primera entrevista con el Sr. Gerente para conocer aspectos generales de la empresa. Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa para verificar las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaborar Carta al Gerente, para informar el inicio de auditoría, solicitar la información de la base legal interna existente, requerir nómina de empleados.	CP1 1/4	J.R	05/06/2015
2	Efectuar la visita a las instalaciones físicas de la empresa	CP2 1/1	J.R	08/06/2015
3	Desarrollar la entrevista con el Sr. Gerente	CP3 1/1	J.R	15/06/2015
4	Elaborar y aplicar los cuestionarios en relación a la misión y visión de la empresa, al personal de empresa con el fin de conocer el grado de conocimiento y aplicación	CP4 4/4	J.R	19/06/2015
5	Informe de Conocimiento Preliminar	ICP 3/3	J.R	22/06/2015

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PLANIFICACIÓN/EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Evaluar los sistemas de control interno por componentes.
- Evaluar la aceptación y colaboración de la aplicación de los controles internos por parte del personal administrativo.
- Determinar el cumplimiento a cabalidad de las tareas encomendadas en el área administrativa.

<b>N</b> <b>o</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABE</b>	<b>FECHA</b>
1	Evalué el control interno	ECI	J.R	15/06/2015
2	Informe de Control Interno	ICI	J.R	22/06/2015
3	Realice la orden de trabajo	OT	J.R	25/06/2015
4	Elabore el memorándum de planificación	PE	J.R	29/06/2015

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO****AUDITORÍA DE GESTIÓN****EJECUCIÓN****Programa de Auditoría****OBJETIVOS**

- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad
- Evaluar los procedimientos y grado de cumplimiento del proceso administrativo de la entidad

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABL E</b>	<b>FECHA</b>
1	Identificación de procesos del área administrativa	<b>IP</b>	<b>J.R.</b>	02/07/2015
2	Hoja resumen de hallazgo por componente	<b>EF</b>	<b>J.R.</b>	07/06//2015 09/07//2015
3	Seleccionar los indicadores de gestión a aplicar	<b>IG</b>	<b>J.R.</b>	16//07/2015
4	Aplicación de Indicadores de Gestión	<b>IF</b>	<b>J.R.</b>	20/07/2015

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**Programa de Auditoria**

**OBJETIVOS:**

- Presentar a Gerencia los resultados obtenidos
- Entregar el informe de Auditoría de Gestión
- Dar a conocer las conclusiones y recomendaciones

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
1	Realizar Informe Final de Auditoría de Gestión	<b>IFAG</b>	<b>J.R</b>	03/08/2015

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**4.1.2 ARCHIVO CORRIENTE**

<b>ENTIDAD:</b> JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>PERÍODO:</b> 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

# ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
<b>AUDITOR:</b> JOSEFINA RIVADENEIRA	<b>J.R</b> 05/06/2015	<b>J.R</b> 03/08/2015

## ÍNDICE

ARCHIVO  
CORRIENTE  
Nº 2/2

### ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE CONOCIMIENTO PRELIMINAR	CODIGO
PROGRAMAS DE AUDITORIA	PA1
CARTA DE REQUERIMIENTO	CP1
VISITA PRELIMINAR	CP2
EVALUACIÓN MISIÓN. VISIÓN	CP3
INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR	ICP

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUDITOR: JOSEFINA RIVADENEIRA	J.R 05/06/2015	J.R 12/06/2015



## PROGRAMA DE AUDITORÍA

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Solicitar y analizar la información de la base legal interna sobre la cual se rige la empresa.
- Determinar el cronograma y recursos para realización de la Auditoría
- Realizar primera entrevista con el Sr. Gerente para conocer aspectos generales de la empresa. Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa para verificar las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaborar Carta al Gerente, para informar el inicio de auditoría, solicitar la información de la base legal interna existente, requerir nómina de empleados.	CP1 1/4	J.R	05/06/2015
2	Efectuar la visita a las instalaciones físicas de la empresa	CP2 1/1	J.R	08/06/2015
3	Desarrollar la entrevista con el Sr. Gerente	CP3 1/1	J.R	15/06/2015
4	Elaborar y aplicar los cuestionarios en relación a la misión y visión de la empresa, al personal de empresa con el fin de conocer el grado de conocimiento y aplicación	CP4 4/4	J.R	19/06/2015
5	Informe de Conocimiento Preliminar	ICP 3/3	J.R	22/06/2015

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA

Iniciales: J.R.

Fecha: 19/05/2015

Macas, 05 de junio del 2015

Asunto: Notificación de Inicio de la Auditoría

Ingeniero: Jaime Lituma Serrano  
GERENTE

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y a la vez que me permito comunicar sobre el inicio de la Auditoría de Gestión de la Empresa que usted muy acertadamente dirige correspondiente al período del 01 de Enero al 31 Diciembre del 2014, para lo cual en cumplimiento a las normas nacionales e internacionales de auditoría solicito se nos brinde todas las facilidades y el apoyo necesario para cumplir con los objetivos trazados en la misma.

La presente actividad de control está estimada para que se realice en 35 días laborables, desde el 18 de junio del presente año.

Además solicito de la manera más comedida se me facilite la siguiente información:

- Acta de constitución y base legal vigente
- Reglamento Interno
- Estructura Organizacional
- Manual de Funciones,
- Manual de Procedimientos
- Nómina de autoridades de la empresa y de empleados

Seguro de contar con todo el apoyo en bien de la empresa anticipo mis agradecimientos.

Atentamente

Josefina Rivadeneira  
AUDITORA

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

**A. DATOS GENERALES**

1. RAZON SOCIAL
2. FECHA DE CREACIÓN
3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA(DIRECCIÓN)
4. ACTIVIDAD ECONÓMICA
5. REPRESENTANTE LEGAL

**B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

6. NÚMERO DE EMPLEADOS POR ÁREAS DE TRABAJO
7. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL
8. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA
9. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INFORMACIÓN RECOPIADA DE  
VISITA PRELIMINAR**

**CP1 3/4**

**A. DATOS GENERALES**

**1. RAZÓN SOCIAL:** JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO

**2. FECHA DE CREACIÓN:**

26 de Diciembre del año 2001, según consta en su escritura de constitución, cuyo extracto dispuesto por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se publicó el 8 de Junio del año 2002, con resolución N. 2-C-DIC -338- de 30 de Mayo 2002.

**3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA (DIRECCIÓN):**

Provincia: Morona Santiago

Ciudad: Macas

**Dirección:** 24 de Mayo y Tarqui

**4. ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

Compra y venta de materiales pétreos y alquiler de maquinaria

**5. REPRESENTANTE LEGAL**

**B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

**6. NÚMERO DE EMPLEADOS POR ÁREAS DE TRABAJO**

ADMINISTRATIVA: 4

FINANCIERA: 4

COMERCIALIZACIÓN: 6

OPERATIVA: 6

7.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

CP1 4/4

### Misión

Comercializar productos del sector de la construcción para satisfacer los requerimientos de constructores y público en general de la Provincia de Morona Santiago

### Visión

Ser en 5 años una empresa líder en la comercialización de productos para la construcción con constante crecimiento en la participación de mercado, donde exista la ética en la venta de materiales pétreos de buena calidad, precio y variedad.

## 8. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

La Empresa desarrolla sus actividades bajo el siguiente Marco Legal:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento Interno
- Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Normas Internacionales de Información Financiera

## 9. ALCANCE DEL EXAMEN

Auditoría de Gestión durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE VISITA A LA EMPRESA**

**VISITA A LAS INSTALACIONES**

El día 16 de Julio del año 2015, siendo las 15:00 horas se visitó las instalaciones de la empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES Y COMERCIO CÍA. LTDA., ubicada al Centro -Norte de la ciudad de Macas en las calles 24 de Mayo y Tarqui en compañía de la Jaime Lituma, en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:

La empresa cuenta con una infraestructura de dos plantas que están debidamente distribuidas tanto para el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos.

En la planta baja al ingreso de la empresa se encuentra:

El área de Punto de Atención al cliente, y que está debidamente equipada con recursos como: un espacio amplio y adecuado para las visitas de los clientes, un computador de escritorio, una impresora, un teléfono convencional y un fax. Mobiliario en condiciones apropiadas.

El área de Canales de Comercialización, en la cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con una computadora de escritorio y un teléfono convencional. Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes de la primera planta.

El departamento de Contabilidad, el cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con dos computadora de escritorio y un teléfono convencional.

En la segunda planta se encuentran: Las oficinas del área administrativa: Gerencia General, Secretaría, Gerencia Ventas y de Compras

Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional, a diferencia del Gerente que utiliza su computador personal.

Los baños tanto para el personal masculino como para el femenino.

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, además también se puede notar el manejo de la Imagen Corporativa por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción.

Los horarios de trabajo son: de 8:00 – 12:00 y de 14:00 – 18:00. En las dos horas designadas para el almuerzo, no se atiende ningún tipo de situación laboral y las instalaciones se cierran por completo, teniendo los empleados la facilidad para decidir cómo utilizar de la mejor forma este horario.

Elaborado por: **JOSEFINA RIVADENEIRA**

Iniciales: **J.R.**

Fecha: **19/05/2015**

# JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO LTDA

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

CP 3 1/1

### ENTREVISTA CON AUTORIDADES

Nombre del Entrevistado: **Jaime Lituma Serrano**

Cargo: Gerente General

Fecha: 15 de Julio 2015

Lugar: Instalaciones de la Empresa

#### 1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

En general, la condición actual de la empresa considera que es buena, pero si recalca que para llegar a esto han tenido que pasar 2 años de trabajo duro y permanente. En la actualidad tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año, recordando que la empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de altos y bajos y hoy en la actualidad ha obtenido un crecimiento considerable, valor alto que para alcanzarlo han incluido de lo que quieren hacer y hacia dónde quieren llegar en base a resultados reflejados en números y a la aplicación de índices de profesionalización en su personal.

#### 2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?

Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son: un buen equipo humano que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la empresa, la excelente relación con los proveedores, los productos de excelente calidad para la comercialización, la experiencia en el mercado y excelente ubicación comercial. Entre las debilidades son: la falta de capital para hacer mayor inversión.

#### 3. ¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento Interno debidamente legalizado en la empresa?

La Empresa no cuenta con un Manual de Funciones, así como también no posee un Reglamento Interno Legalizado.

#### 4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

La empresa no brinda capacitaciones al personal.

#### 5. ¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología en las operaciones y por ende en el aumento de rentabilidad para la empresa.

Elaborado por: **JOSEFINA RIVADENEIRA**

Iniciales: **J.R.**

Fecha: **19/05/2015**

**EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN**

**ENTIDAD:** JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA. LTDA.

**AMBITO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**OBJETIVO:** establecer si la misión de la empresa se encuentra debidamente estructurada y difundida y permite que el personal tenga claramente definido la razón de ser de la empresa

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	La empresa tiene establecida claramente su misión	12	8
2	El enunciado de la misión permite identificar a la empresa y su objetivo hacia el cliente	13	7
3	La misión de la empresa es difundida a todo el personal	8	12
4	Cree que la misión se encuentra estructurada de una forma adecuada.	9	11
5	La misión orienta al personal para satisfacer las necesidades del cliente	4	16
6	Se ubica la misión en lugares visibles para que el personal pueda observarlo.	0	20
7	La Gerencia ha definido claramente el negocio de la empresa	13	7
8	Considera que el enunciado de la misión contiene elementos que la distinguen o identifiquen de las demás empresas similares	10	10
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math> <math>\checkmark</math></b>	<b>69 <math>\checkmark</math></b>	<b>91 <math>\checkmark</math></b>

$\Sigma$ = Sumatoria

$\checkmark$ = Revisado o verificado

**CONFIANZA** = 69/160 = 43.12%  $\checkmark$

**RIESGO** = 91/160 = 56.88%  $\checkmark$

Elaborado por: **JOSEFINA RIVADENEIRA**

Iniciales: **J.R.**

Fecha: **19/05/2015**



## ANÁLISIS

CP4 2/4

De los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los 20 empleados de las diferentes unidades administrativas de la empresa, en el momento de evaluar el conocimiento de la misión de la empresa, se ha podido determinar que la entidad tiene la probabilidad de llegar a realizar o cumplir la misión por parte de los empleados en un 43,12% por lo que se entiende que no se ha realizado una buena elaboración y socialización de la misión y existe por tanto un riesgo del 56,88% de que la misión no se llegue a cumplir.

Gráfico: 2.- Conocimiento de la Misión



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Investigadora

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA

Iniciales: J.R.

Fecha: 19/05/2015

## CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

CP4 3/4

**ENTIDAD:** JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO

**MOTIVO DEL EXÁMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**OBJETIVO:** saber si la visión de la empresa se encuentra difundido y permite que el personal tenga claramente definido lo que quiere ser a largo plazo

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	La empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO tiene fijado en su visión lo que quiere ser y lograr a largo plazo.	18	2
2	Lo enunciado en la visión permite identificar a la empresa y al cliente sin olvidar su compromiso con el medio ambiente	15	5
3	La difusión de la visión de la empresa es consistente y permanente a través del tiempo	10	10
4	La visión se mantiene presente entre el personal de la empresa	8	12
5	Las actividades, estrategias y demás prácticas gerenciales están enfocados al contenido de la visión	6	14
6	Se ubica la visión en un lugar visible para que el personal pueda observarlo.	0	20
7	La visión identifica las oportunidades de desarrollo y objetivos grupales y personales	8	12
8	El contenido de la visión proyecta a sus empleados la idea de que es factible alcanzarla	5	15
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math> ✓</b>	<b>70 ✓</b>	<b>90 ✓</b>

$\Sigma$  = Sumatoria

✓ = Revisado o verificado

**CONFIANZA** = 70/160 = 43,75% ✓

**RIESGO** = 80/160 = 56,25% ✓

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## ANÁLISIS

CP4 4/4

De los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los 20 empleados de las diferentes unidades administrativas de la empresa, en el momento de evaluar el conocimiento de la visión de la empresa, se ha podido determinar que la entidad tiene la probabilidad de llegar a realizar o cumplir la visión por parte de los empleados en un 43,75% por lo que se entiende que no se ha realizado una buena elaboración y socialización de la visión empresarial y existe por tanto un riesgo del 56.25% de que la visión no se llegue a cumplir.

Gráfico: 3.- Conocimiento de la Visión



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: La autora

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO  
CIA. LTDA**

ICP 1/3

**INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

Ingeniero Jaime Lituma Serrano

GERENTE

Presente.-

De mi consideración:

Después de haber realizado la visita previa a la empresa se encontró los siguientes elementos:

Al haber ejecutado los cuestionarios de la misión y visión, se pudo detectar con claridad las deficiencias de la entidad, por lo que se debe tomar en consideración los siguientes puntos para poder lograr los objetivos y metas planteadas para su organización.

**DEBILIDAD**

Falta de difusión de la Misión

El personal de las diferentes áreas funcionales de la empresa (administrativo, financiero y operativo), no tiene conocimiento claro de la misión de la empresa, debido a que no existe una adecuada socialización y difusión de la misma.

La falta de ubicación de carteles o banners de publicidad de la misión ha provocado que el personal no tenga un conocimiento claro y específico sobre los fines específicos de la empresa.

**RECOMENDACIONES**

Se debe difundir y propagar a todo el personal la misión de la empresa, mediante afiches o banners visibles para poder alcanzar un mejor conocimiento de la institución. Dentro de la empresa se debe colocar de una manera visible la misión, para que el personal que labora tenga presente la razón de ser de la empresa, es decir para que existe y a quienes satisface.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## **DEBILIDAD**

**ICP 2/3**

### **Falta de difusión de la Visión**

El personal administrativo no tiene fijado claramente la visión de la empresa, debido a que no existe una adecuada socialización y difusión de la misma.

La falta de ubicación de la visión ha provocado que el personal no tenga un conocimiento claro y específico sobre lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro.

## **RECOMENDACIONES**

Dentro de la empresa se debe difundir y propagar escritos referentes a la visión empresarial, para que el personal administrativo pueda obtener un mayor conocimiento sobre lo que quiere conseguir la empresa a mediano y largo plazo y de esta forma involucrarse como parte del éxito. Por otro lado, se debe tomar en cuenta puntos estratégicos como oficinas, estafetas, carteleras para poder ubicar la visión, ya que de esta manera será visible y el personal que labora podrá trabajar en forma consciente de lo que la empresa proyecte para la consecución de sus fines y objetivos.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **DEBILIDAD**

#### **Deficiente Estructura Organizacional**

Si bien existe un organigrama de la empresa, el mismo presenta deficiencias por cuanto no contempla las áreas funcionales de la empresa en relación con el objeto social propuesto, por ende no se corresponden niveles de autoridad y responsabilidad debidamente estructurados.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## RECOMENDACIÓN

ICP 3/3

Actualizar el Organigrama Estructural de la Empresa, identificando niveles jerárquicos, y definiendo claramente áreas funcionales acorde a la misión, y objeto social de la compañía.

## ANTECEDENTES DE AUDITORÍAS

A través de la visita preliminar, se pudo observar que dentro de la empresa no se ha realizado un examen especial, o auditoría de gestión que permita evidenciar fortalezas y debilidades en los ámbitos administrativo, financiero y de comercialización por tal motivo, es importante ejecutarla, ya que de esta manera se podrá medir la eficiencia, eficacia y transparencia en el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales en apego a disposiciones legales y reglamentarias.

Macas, 22 Junio del 2015

Josefina Rivadeneira

**AUDITORA**

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO  
CIA. LTDA  
ARCHIVO CORRIENTE**

<b>ARCHIVO CORRIENTE/ EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>	<b>CODIGO</b>
<b>PROGRAMAS DE AUDITORÍA</b>	<b>PA</b>
<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>CI</b>
<b>INFORME CONTROL INTERNO</b>	<b>ICI</b>
<b>ORDEN TRABAJO</b>	<b>OT</b>
<b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>MP</b>

	<b>INICIALES Y FECHA</b>	
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>FINAL</b>
<b>AUDITOR: JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	<b>J.R.</b> 15/06/2015	<b>J.R.</b> 29/06/2015

#### 4.3 FASE II: PLANIFICACIÓN

PA  
2/4

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA. LTDA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Planificación/Evaluación de Control Interno**

**Programa de Auditoría**

#### OBJETIVOS:

- Evaluar los sistemas de control interno por componentes
- Evaluar la aceptación y colaboración de los controles internos por parte del personal administrativo de las diferentes unidades administrativas
- Determinar el cumplimiento a cabalidad de las tareas encomendadas al área administrativa de la empresa y su incidencia en la utilización de recursos.
- 

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalué los sistemas de Control Interno en cada uno de sus componentes	ECI 11/11	J.R.	15/06/2015
2	Informe de Control Interno	ICI 5/5	J.R.	22/06/2015
3	Realice la Orden de Trabajo	OT 1/1	J.R.	25/06/2015
4	Elabore el Memorándum de Planificación	PE 3/3	J.R.	29/06/2015

Elaborado por: **JOSEFINA RIVADENEIRA**

Iniciales: **J.R.**

Fecha: **19/05/2015**



## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

<b>ECI</b> <b>1/11</b>
---------------------------

Tabla 2: Ambiente de control

<b>ENTIDAD:</b> JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b> CONTROL INTERNO
<b>SUBCOMPONENTE:</b> AMBIENTE DE CONTROL

N°	PREGUNTA	SI	NO			N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se aplican indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos empresariales?		√				ϕ No han aplicado
2	¿Existe un clima laboral que facilite una buena relación entre trabajadores y empleador?	√					
3	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?		√				ϕ NO se han realizado
4	¿Se cuenta con un reglamento interno actualizado, aprobado y difundido entre el personal?		√				ϕ λ Existe reglamento aprobado, pero el mismo se encuentra desactualizado
5	¿Existe descripción de funciones para cada puesto de trabajo de manera escrita?		√				ϕ Existe, sin embargo se realiza actividades por órdenes dirigidas de manera verbal
6	¿Cuándo se toma decisiones importantes en la empresa se le informa al personal?	√					
7	¿La información que se emite sobre actividades a ejecutarse dentro de la empresa es clara y precisa?		√				ϕ Falta de información entre los encargados de la comercialización de espacios físicos con el área contable
8	¿Cuenta la empresa con un manual de ética?		√				ϕ No existe
9	¿Existe un sistema para selección y contratación del personal?		√				ϕ No se contrata en función de criterios técnicos.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
AMBIENTE DE CONTROL**

<b>ECI 2/11</b>
---------------------

Tabla 3: Ponderación Ambiente de Control

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se aplican indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos empresariales?	10	0
2	¿Existe un clima laboral que facilite una buena relación entre trabajadores y empleador?	10	8
3	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?	10	3
4	¿Se cuenta con un reglamento interno actualizado, aprobado y difundido entre el personal?	10	3
5	¿Existe descripción de funciones para cada puesto de trabajo de manera escrita?	10	8
6	¿Cuándo se toma decisiones importantes en la empresa se le informa al personal?	10	5
7	¿La información que se emite sobre actividades a ejecutarse dentro de la empresa es clara y precisa?	10	5
8	¿Cuenta la empresa con un manual de ética?	10	0
9	¿Existe un sistema para selección y contratación del personal?	10	0
	<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>32</b>

**CONFIANZA PONDERADA** =  $32/90 * 100 = 35,55\%$ .

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	<b>ALTO</b>	<b>BAJA</b>
51% A 75%	MEDIO	MODERADA
76% A 95%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa posee un nivel de riesgo alto y con una confianza baja del 35,55%, lo que significa que no se está realizando un control interno adecuado para el cumplimiento efectivo de sus metas y objetivos empresariales.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ECI 3/11
-------------

Tabla 4: Evaluación de Riesgos

ENTIDAD: JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: CONTROL INTERNO
SUBCOMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones en los procesos de autorización, registro y cancelación en el área financiera?		√		ϕ No se han definido políticas de separación de funciones
2	¿Existen autorizaciones para realizar cancelaciones?	√			
3	¿Se verifica que lo recaudado sea igual que el depósito?	√			
4	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?		√		ϕ Siempre existe jornalización y registro de datos atrasada
5	¿Posee un archivo sobre los comprobantes de pago pre numerado?	√			
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido y limitado a personas autorizadas?	√			
7	¿Se realizan conciliaciones bancarias cada mes?	√			
8	¿Considera que son adecuadas las condiciones de almacenaje de los productos?		√		ϕ Las condiciones de bodega no son las apropiadas, existen riesgos de daños por humedad.
9	¿Se adoptan objetivos y metas para cada una de las áreas funcionales de la empresa?	√			

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

<b>CI</b> <b>4/11</b>
--------------------------

Tabla 5: Matriz de Ponderación de Riesgos

N°	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones en los procesos de autorización, registro y cancelación en el área financiera?	10	0
2	¿Existen autorizaciones para realizar cancelaciones?	10	6
3	¿Se verifica que lo recaudado sea igual que el depósito?	10	6
4	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	10	2
5	¿Posee un archivo sobre los comprobantes de pago pres numerados?	10	5
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido y limitado a personas autorizadas?	10	6
7	¿Se realizan conciliaciones bancarias cada mes?	10	5
8	¿Considera que son adecuadas las condiciones de almacenaje de los productos?	10	2
9	¿Se adoptan objetivos y metas para cada una de las áreas funcionales de la empresa?	10	3
	<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>35</b>

**CONFIANZA PONDERADA** =  $35/90 * 100 = 38.88\%$ .

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
<b>15% A 50%</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJA</b>
<b>51% A 75%</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MODERADA</b>
<b>76% A 95%</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTA</b>

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

Se puede observar que la empresa, posee un nivel de riesgo alto y confianza baja, su gran debilidad es que existe una adecuada separación de funciones sobre todo en el área financiera en procesos de registro, autorización y pago.

La empresa tiene un porcentaje moderado en cuanto a controles implementados financieramente aunque aún le falta implementar más como el registro de transacciones en el momento de su ocurrencia lo que me permitiría tener información oportuna veraz y adecuada para tomar decisiones.

Son evidente también las condiciones inadecuadas para el almacenamiento de ciertos bienes que maneja la empresa, que se ven afectados por condiciones de humedad, ocasionando grandes pérdidas de materiales.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ECI**  
**6/11**

Tabla 6: Sistemas de Información y Comunicación

<b>ENTIDAD:</b> JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO					
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>COMPONENTE:</b> CONTROL INTERNO					
<b>SUBCOMPONENTE:</b> SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?		√		ϕ La información no siempre es transmitida en forma oportuna, especialmente en relación a precios de productos en el mercado
2	¿Se ha delegado una persona responsable del manejo de la información interna y externa de la empresa?		√		ϕ No se ha designado por escrito a una persona que maneje la información a través de una página web, tanto de información interna como externa.
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar la información que se genera en la empresa?		√		ϕ No existe un sistema de seguridad de los archivos físicos y tampoco existen respaldos digitales de la información
4	¿El sistema de información interno implementado en la empresa considera el adecuado para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal en forma oportuna?	√			
5	¿Se emiten órdenes por escrito?	√			
6	¿Se ha establecido políticas sobre el manejo de claves de los sistemas informáticos?		√		ϕ No se ha definido por escrito políticas sobre claves de seguridad de los sistemas informáticos.

Elaborado por: **JOSEFINA RIVADENEIRA**

Iniciales: **J.R.**

Fecha: **19/05/2015**

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

Tabla 7: Matriz de Ponderación Sistemas de Información y Comunicación

ECI
7/11

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?	10	4
2	¿Se ha delegado una persona responsable del manejo de la información interna y externa de la empresa?	10	4
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar la información que se genera en la empresa?	10	6
4	¿El sistema de información interno implementado en la empresa considera el adecuado para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal en forma oportuna?	10	7
5	¿Se emiten órdenes por escrito?	10	7
6	¿Se ha establecido políticas sobre el manejo de claves de los sistemas informáticos?	10	2
	<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>30</b>

**CONFIANZA PONDERADA** =  $30/60 * 100 = 50,00\%$ .

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	MODERADA
76% A 95%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa, posee un nivel de riesgo alto con una confianza baja, en cuanto a sus sistemas de información y comunicación, lo que significa que debe adaptar nuevas medidas de control y sobre todo delegar responsabilidades para custodiar y precautelar la información de la empresa.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ECI 8/11
-------------

Tabla 8: Actividades de Control

<b>ENTIDAD:</b> JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b> CONTROL INTERNO
<b>SUBCOMPONENTE:</b> ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Posee un registro de los ingresos y salidas de los bienes que maneja en la empresa?	√			
2	¿Se ha delegado una persona responsable de custodiar los bienes Muebles en cada unidad?		√		ϕ No se ha delegado por escrito.
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar los bienes?	√			
4	¿Se realizan inventarios cada mes?		√		ϕ Se realiza inventarios una vez al año
5	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	√			
6	¿Se ha establecido políticas sobre la vida útil del activo?		√		ϕ No se han establecido políticas
7	¿Se realizan órdenes de compra con anticipación?	√			
8	¿Ha existido demoras en la recepción de los bienes?	√			
9	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	√			

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------



## MATRIZ DE PONDERACIÓN

Tabla 9: Matriz de Ponderación Actividades de Control

ECI 9/11
-------------

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Posee un registro de los ingresos y salidas de los bienes que maneja en la empresa	10	5
2	¿Se ha delegado una persona responsable de custodiar los bienes de la empresa?	10	8
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar los bienes?	10	7
4	¿Se realizan inventarios cada mes?	10	2
5	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	10	9
6	¿Se ha establecido políticas sobre la vida útil del activo?	10	3
7	¿Se realizan órdenes de compra con anticipación?	10	8
8	¿Ha existido demoras en la recepción de los bienes?	10	7
9	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	10	5
	<b>TOTALES</b>	90	54

**CONFIANZA PONDERADA** =  $54/90 * 100 = 60,00\%$ .

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	MODERADA
76% A 95%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa posee un nivel de riesgo alto y con una confianza baja del 35,55%, lo que significa que no se está realizando un control interno adecuado para el cumplimiento efectivo de sus metas.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ECI 10/11
--------------

Tabla 10: Supervisión y Monitoreo

<b>ENTIDAD:</b> JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>COMPONENTE:</b> CONTROL INTERNO
<b>SUBCOMPONENTE:</b> SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se aplica un sistema de evaluación del desempeño del personal en las diferentes áreas y procesos?		√		ϕNo se aplica un sistema de evaluación del desempeño en cada puesto de trabajo
2	¿Se ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?		√		ϕNo se ha realizado un estudio de mercado para medir la satisfacción de los clientes
3	¿Se realizan inventarios de bienes en forma periódica?	√			
4	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	√			
5	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	√			

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA

Iniciales: J.R.

Fecha: 19/05/2015

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

Tabla 11: Matriz de Ponderación Supervisión y Monitoreo

<b>ECI</b> <b>11/11</b>
----------------------------

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se aplica un sistema de evaluación del desempeño del personal en las diferentes áreas y procesos?	10	0
2	¿Se ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	10	0
3	¿Se realizan inventarios de bienes en forma periódica?	10	8
4	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	10	8
5	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	10	9
	<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>25</b>

**CONFIANZA PONDERADA =  $25/50 * 100 = 50,00\%$ .**

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	MODERADA
76% A 95%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa posee un nivel de riesgo alto y con una confianza baja del 50, %, en cuanto a supervisión y monitoreo, lo que significa que no se está realizando un control interno adecuado para respaldar las decisiones y retroalimentar los procesos.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

Tabla 12: Resumen de Control Interno

**ECI**  
**11/11**

**RESUMEN DE CONTROL INTERNO**

<b>COMPONENTE</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
AMBIENTE DE CONTROL	64,45%	35,55%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	61,12%	38,88%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	50%	50%
ACTIVIDADES DE CONTROL	40%	60%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	50%	50%
<b>PROMEDIO</b>	<b>53,12%</b>	<b>46,88%</b>

En cuanto a Control Interno en resumen podemos manifestar que la empresa tiene un nivel de confianza BAJO (46,88%) y un nivel de riesgo MEDIO (53,12%)

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

## INFORME DE CONTROL INTERNO

ICI  
1/4

Macas, 22 de Junio del 2015

Ingeniero Jaime Lituma Serrano

GERENTE

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y a la vez me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión, se ha procedido a evaluar el sistema de control interno de cuyo análisis se obtuvieron las siguientes debilidades, por lo que, para cada caso me permito efectuar las recomendaciones a fin de fortalecer el sistema de control interno, el detalle es el siguiente:

### 1.- COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL (ÁREA ADMINISTRATIVA)

#### DEBILIDADES

- No se han establecido indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la Empresa
- No se realiza capacitaciones técnicas a sus empleados por lo que la única capacitación que reciben es de parte de sus jefes inmediatos de acuerdo a necesidades que surjan en el momento.
- Se emiten las disposiciones y se cumplen las actividades a través de indicaciones emitidas de forma verbal por el jefe inmediato, no se dan órdenes por escrito.
- No se realizan procesos de reclutamiento y selección del personal es decir no se realizan pruebas técnicas, sicométricas o psicológicas para la inserción de una persona en la entidad.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/07/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

**RECOMENDACIONES A LA GERENCIA**

- Diseñar indicadores de gestión necesarios y adecuados para verificar el cumplimiento de manera eficiente los objetivos de la empresa
- Planificar un cronograma de capacitaciones sobre las nuevas tecnologías y servicios que presta la organización dentro de la empresa de acuerdo a las necesidades y con la frecuencia que se amerite.
- Realizar juntas frecuentes con el personal y comunicar las actividades, cambios y mejoras a realizarse para que de este modo los trabajadores alcancen un mejor rendimiento.
- Aplicar procesos de selección y contratación de personal acorde a lo establecido en el marco legal, según las necesidades de la empresa.

**2.- COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS (ÁREA FINANCIERA)****DEBILIDADES**

- No se han definido políticas de separación de funciones incompatibles en el área financiera.
- No se realizan los registros de las transacciones de manera inmediata lo que podría originar una duplicidad de información.
- No existen indicadores de desempeño de la empresa por lo cual es difícil conocer la gestión del departamento financiero.

**RECOMENDACIONES AL DIRECTOR FINANCIERO**

- Establecer políticas por escrito de separación de funciones incompatibles como son de aprobación, registro, pago de valores

**AL CONTADOR**

- Realizar una planificación y gestión del manejo de fondos para que se pueda efectuar correctamente los gastos operaciones de la empresa.
- Realizar un cronograma de actividades en el que le permita registrar todas las transacciones en forma oportuna.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA		Iniciales: J.R.	Fecha: 19/07/2015
-------------------------------------	--	-----------------	-------------------

- Diseñar y aplicar los indicadores de gestión para poder conocer la situación financiera de la empresa desde una perspectiva de gestión.

**3.- COMPONENTE SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
(ÁREA DE BODEGA Y ALMACENAMIENTO)**

**DEBILIDADES**

- El personal no realiza los registros de ingresos y salida de bienes en el momento de su ocurrencia, a pesar de existir un documento en el que se debe realizar ésta actividad.
- No cuenta con una persona responsable de precautelar los bienes a pesar de existir un jefe de bodega no se le ha delimitado esa función de manera formal.
- La empresa no ha determinado un mecanismo de seguridad para salvaguardar el acceso a los recursos y activos de la misma.
- No se ha establecido formalmente políticas sobre la vida útil de los activos

**RECOMENDACIONES AL JEFE DE BODEGA**

- Controlar diariamente que los formularios de registro de ingresos y salidas de bienes sean llenados en el momento de su ocurrencia y de forma adecuada.
- Contar con un documento de respaldo de asignación de responsabilidades en donde se especifique que se le asigna la custodia de los bienes de bodega detallando cada artículo encontrado en la misma.
- Sugerir a la gerencia medidas de seguridad para que únicamente el personal que maneje los recursos sea el que tenga el acceso a los mismos.
- Proponer a la gerencia políticas sobre la vida útil del activo en base a su experiencia y conocimiento.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA		Iniciales: J.R.	Fecha: 19/07/2015
-------------------------------------	--	-----------------	-------------------

## **COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

<b>ICI</b> <b>4/4</b>
--------------------------

### **DEBILIDADES**

- No se ha delegado por escrito la custodia de ciertos bienes muebles tales como mobiliario y equipos, los cuales se encuentran en riesgo.
- No se actualiza el inventario en forma mensual

### **RECOMENDACIÓN**

#### **AL DIRECTOR FINANCIERO**

- Entregar los bienes muebles con acta entrega recepción a los responsables de cada unidad administrativa.

#### **AL CONTADOR**

- Realizar inventarios en forma mensual y mantener actualizados los registros

## **COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN**

### **DEBILIDAD**

- No se realizan estudios de mercado para conocer el criterios de los clientes sobre niveles de satisfacción

### **RECOMENDACIÓN**

#### **AL GERENTE**

- Realizar investigación de mercado e implementar un sistema de monitoreo sobre niveles de satisfacción de los clientes.

Atentamente

Josefina Rivadeneira

**AUDITORA**

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA		Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: 19/07/2015
-------------------------------------	--	------------------------	-------------------



**ORDEN DE TRABAJO N° 001-AG-2015**

**ASUNTO:** Orden de Trabajo

**FECHA:** Macas 05 de julio de 2015

<b>OT</b> <b>1/1</b>
-------------------------

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio por el período comprendido 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, sujetándose a las Normas de Auditoría, para lo cual se elaborará el memorándum de planificación, los papeles de trabajo con marcas y referencia cruzada de auditoría, se aplicarán índices de gestión y se culminará con la emisión del informe.

La presente actividad de control está estimada para que se realice desde el 5 de julio al 3 de agosto, al término de los cuales se deberá presentar el informe correspondiente.

Atentamente,

Josefina Rivadeneira

**AUDITORA**

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

PE  
1/2

### 1. REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA

- Memorándum de antecedentes
- Informe Final de Auditoría

### 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	FECHA
• Inicio	05-07-2015
• Finalización	03-08-2015
• Presentación Informe	03-08-2015
• Emisión del Informe Final	03-08-2015

### 3. EQUIPO DE TRABAJO

Josefina Rivadeneira AUDITOR.

Ing. Victor Cevallos SUPERVISOR

### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

• 20%	FASE I	Diagnóstico General	7 días
• 10%	FASE II	Planificación	14 días
• 50%	FASE III	Ejecución	18 días
• 20%	FASE IV	Informe	10 días

### 5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Se realizará una Auditoría de Gestión a la Empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio, en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre 2014.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

**OBJETIVOS:**

- Evaluar los elementos del proceso administrativo que se vienen aplicando en la Empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía. Ltda., con la finalidad de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la Gestión.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa
- Evaluar el sistema de control interno actual.
- Seleccionar índices para medir el grado de cumplimiento de las actividades bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y economía.
- Realizar las conclusiones y recomendaciones que servirán de guía para que la empresa inicie el cambio

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## ÍNDICE

# JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA. LTDA

### 4.4 FASE III: EJECUCIÓN

ARCHIVO CORRIENTE/ EJECUCIÓN	CODIGO
PROGRAMAS DE AUDITORIA	<b>PA</b>
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	<b>IP</b>
INDICADORES DE GESTIÓN	<b>IG</b>
INDICADORES FINANCIEROS	<b>IF</b>

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
<b>AUDITOR: JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	<b>J.R</b> 02/07/2015	<b>J.R</b> 20/07/2015

## FASE III

### JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### EJECUCIÓN

#### Programa de Auditoría

#### OBJETIVOS

- Evaluar los elementos del proceso administrativo.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de la unidad.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de procesos y elaboración de flujogramas	IP	J.R	02/07/2015
2	Hojas resumen de hallazgo por componente	HH	J.R	07/06//2015 09/07//2015
4	Elaboración de indicadores de Gestión.	IG	J.R	
5	Aplicación de Indicadores Financieros	IF	J.R	16//07/2015 20/07/2015

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

#### 4.4.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

IP  
1/13

#### JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO

Entre los principales procesos identificados en la empresa constructora Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cía., Lda., se analizaron los siguientes:

- Atención al cliente
- Firma del contrato
- Realización de obras
- Compra de Materiales
- Ventas (Sector Público)
- Cobro a clientes

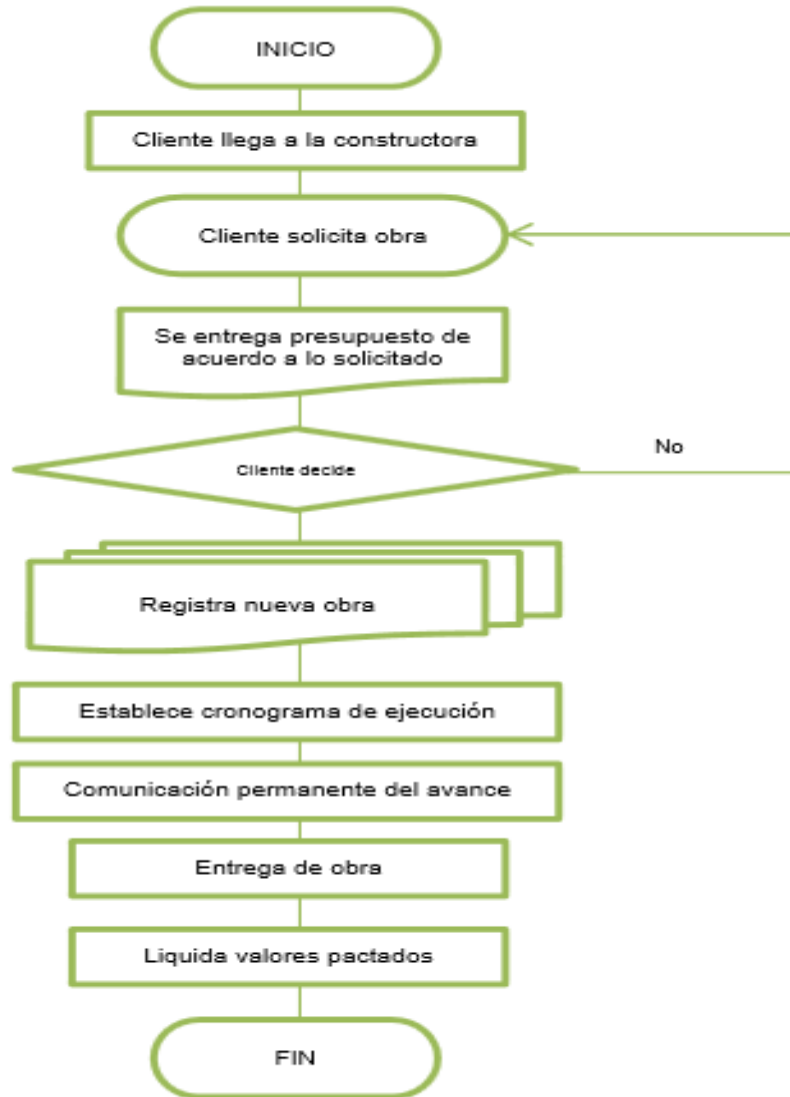
Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

#### 4.4.2 FLUJOGRAMAS

IP  
2/13

### JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO

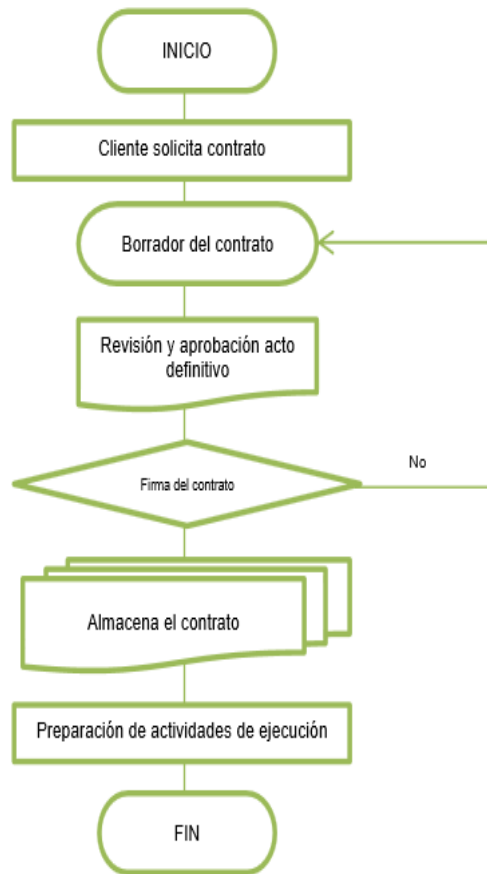
Gráfico: 4.- Flujoograma Proceso de Servicio al Cliente



El Diagrama de proceso por medio del cual, se efectúa la actividad de atención al cliente, nos presenta los pasos desde cuando el cliente llega a la empresa y solicita una cotización para la elaboración de una obra, se elaboran los presupuestos respectivos y aprobación, continuando con el registro de cronograma de ejecución de la obra y pago de valores pactados.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

Gráfico: 5.- Proceso de Firma de Contratos



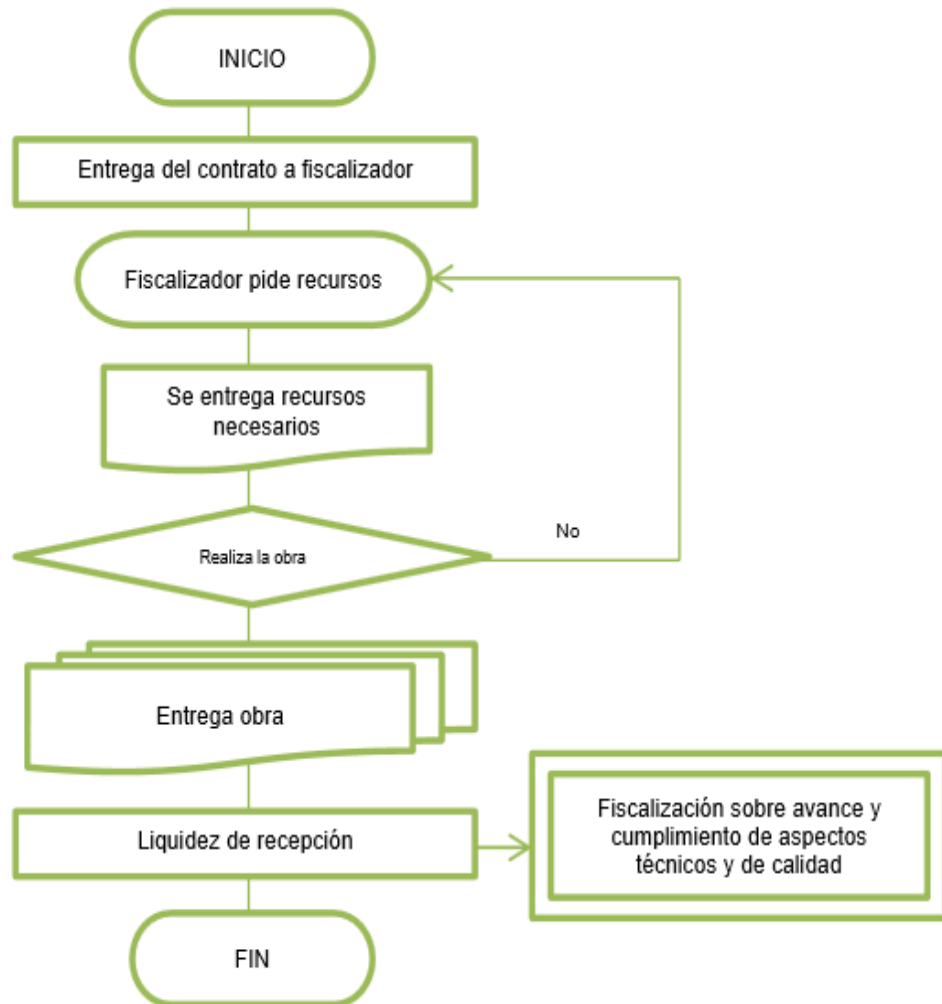
El proceso de firma del contrato se lo realiza a través de las siguientes actividades:

Una vez analizado el presupuesto presentado, se solicita la elaboración del contrato en el que debe constar todas las cláusulas para la firma o rescisión del mismo, el cual será analizado tanto por el contratista como por el contratante, para proceder a firmarlo. Luego se entrega una copia a cada una de las partes que intervienen en el mismo y se lo registra dentro de las obras a efectuarse en los tiempos establecidos.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------



Gráfico: 6.- Proceso de Realización de Obra



El proceso de realización de obra consta de las siguientes actividades:

Entrega del contrato al fiscalizador en el que constan las especificaciones técnicas de la obra, una vez revisado el documento, se procede a solicitar los recursos necesarios para iniciar la construcción de las obras hasta la finalización y entrega de las mismas a los clientes en los tiempos y especificaciones estipuladas.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

**PROCESO DE VENTAS (SECTOR PÚBLICO)**  
**ELABORACIÓN PLIEGOS PARA SERCOP**

Establece información y reglas específicas que rigen el procedimiento de contratación.

**ACTIVIDADES**

- 1) Revisa el portal de compras públicas.
- 2) Estudia la factibilidad del proceso
- 3) Determina el envío de oferta
- 4) Entrega viáticos al empleado
- 5) Desarrolla una oferta técnica
- 6) Realiza informe
- 7) Elabora oferta
- 8) Archiva oferta técnica
- 9) Pone en marcha su estrategia
- 10) Determina costos
- 11) Revisa y firma la convalidación
- 12) Verifica y chequea errores
- 13) Participa en el proceso de compras públicas.

**CONSIDERACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS – ELABORACIÓN PLIEGOS PARA SERCOP.**

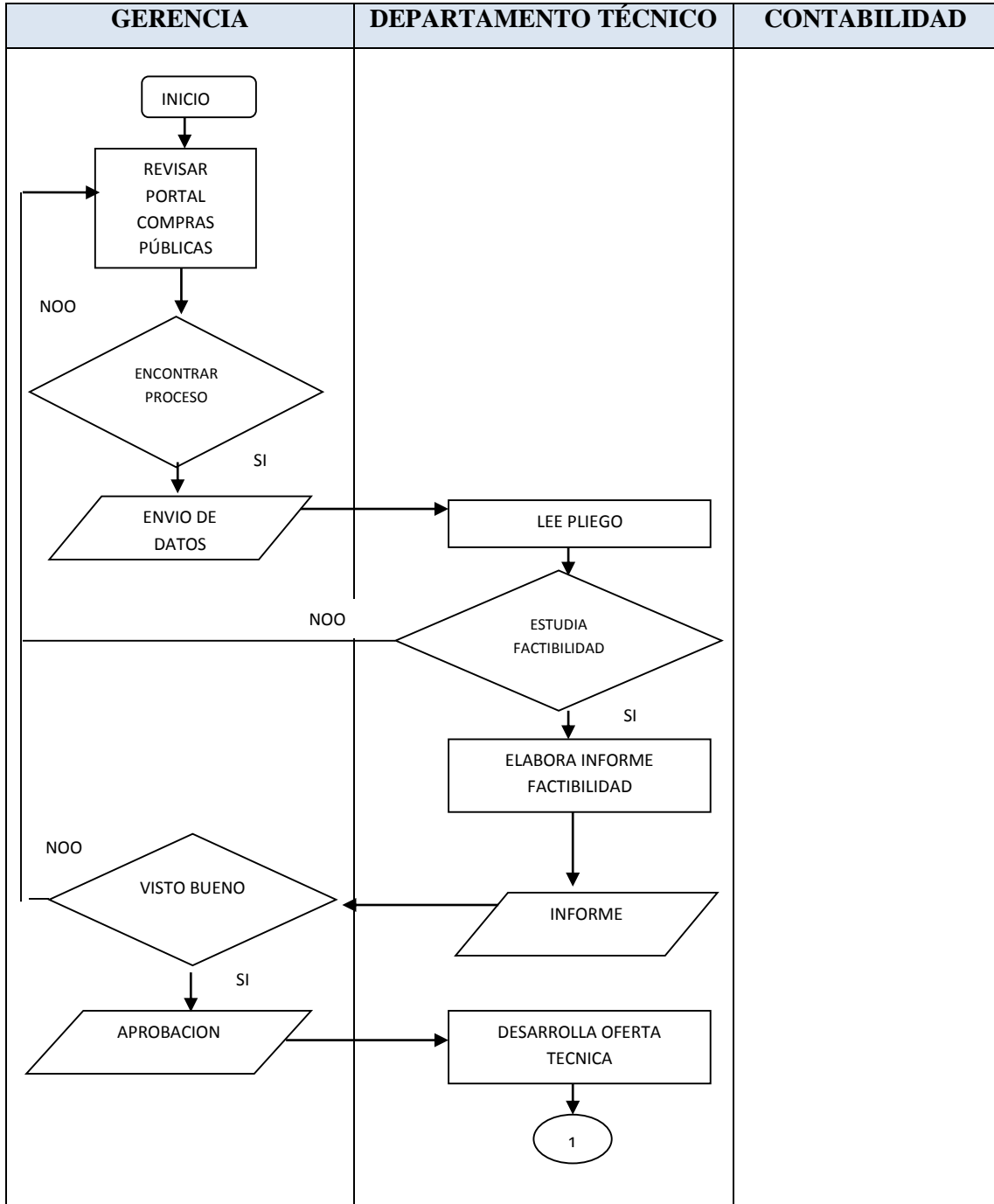
Dentro del proceso de ventas- elaboración pliegos para SERCOP, la revisión del portal de compras públicas es fundamental con la finalidad de poder participar en varios procesos, pues la empresa ha dejado de participar en algunos de ellos impidiendo llegar a una mejor rentabilidad y a no alcanzar los objetivos propuestos de la compañía

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

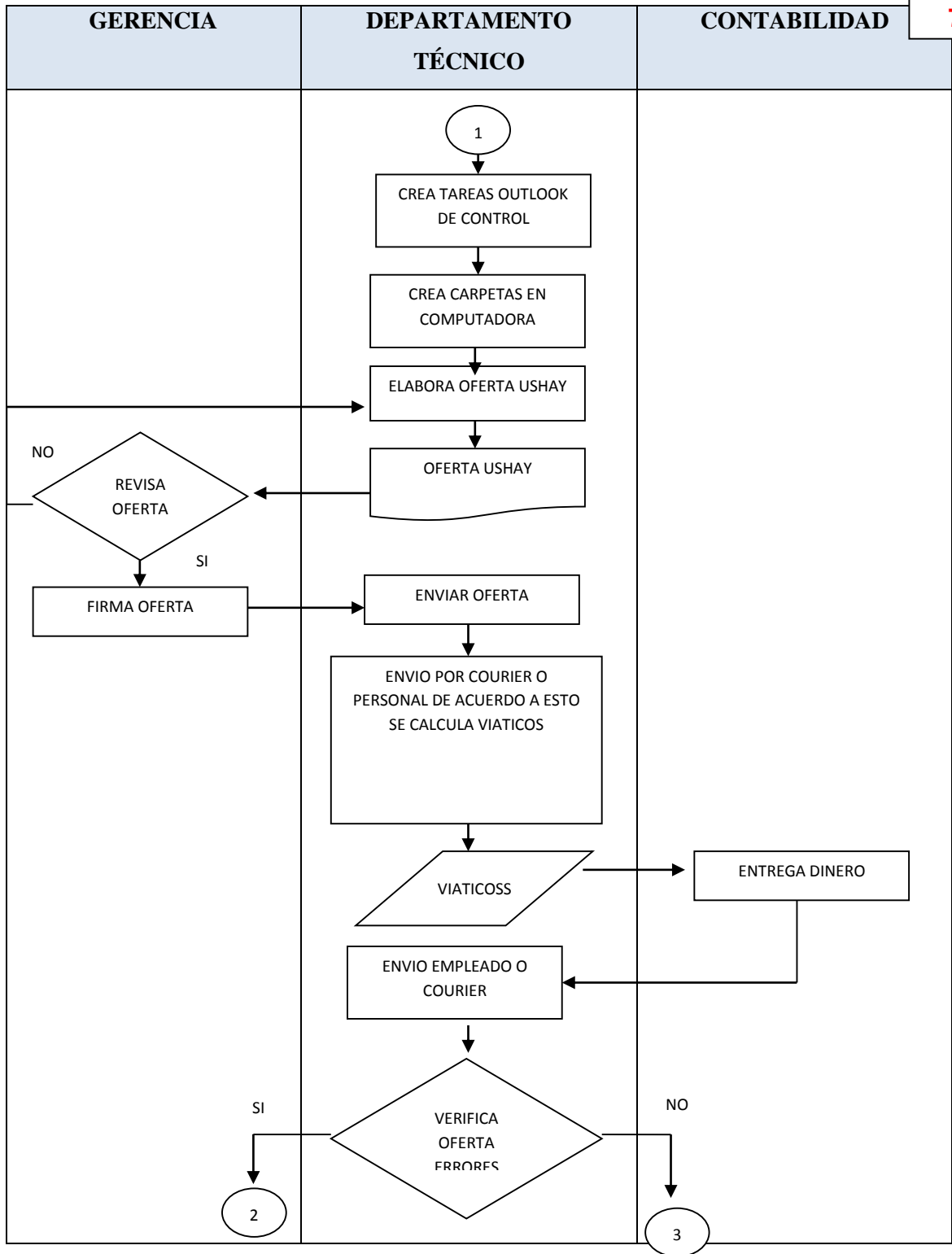
## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTAS (SECTOR PÚBLICO)

Gráfico: 7.- Elaboración de Pliegos para SERCOP

IP 6/13
------------



Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------



**PROCESO DE GESTION DE COBROS A CLIENTES**

Permite recuperar saldos insolutos y posibilita la gestión de cobros de los clientes.

**ACTIVIDADES**

- 1) Solicita a contabilidad detalle de clientes y cartera vencida
- 2) Compara reporte
- 3) Realiza reporte de cartera vencida
- 4) Determina las llamadas telefónicas
- 5) Solicita y verifica pagos realizados a la empresa
- 6) Toma la decisión
- 7) Emite informe de cartera recuperada
- 8) Da órdenes de retiro de dispositivos

**CONSIDERACIÓN DEL PROCESO DE GESTION DE COBROS A CLIENTES**

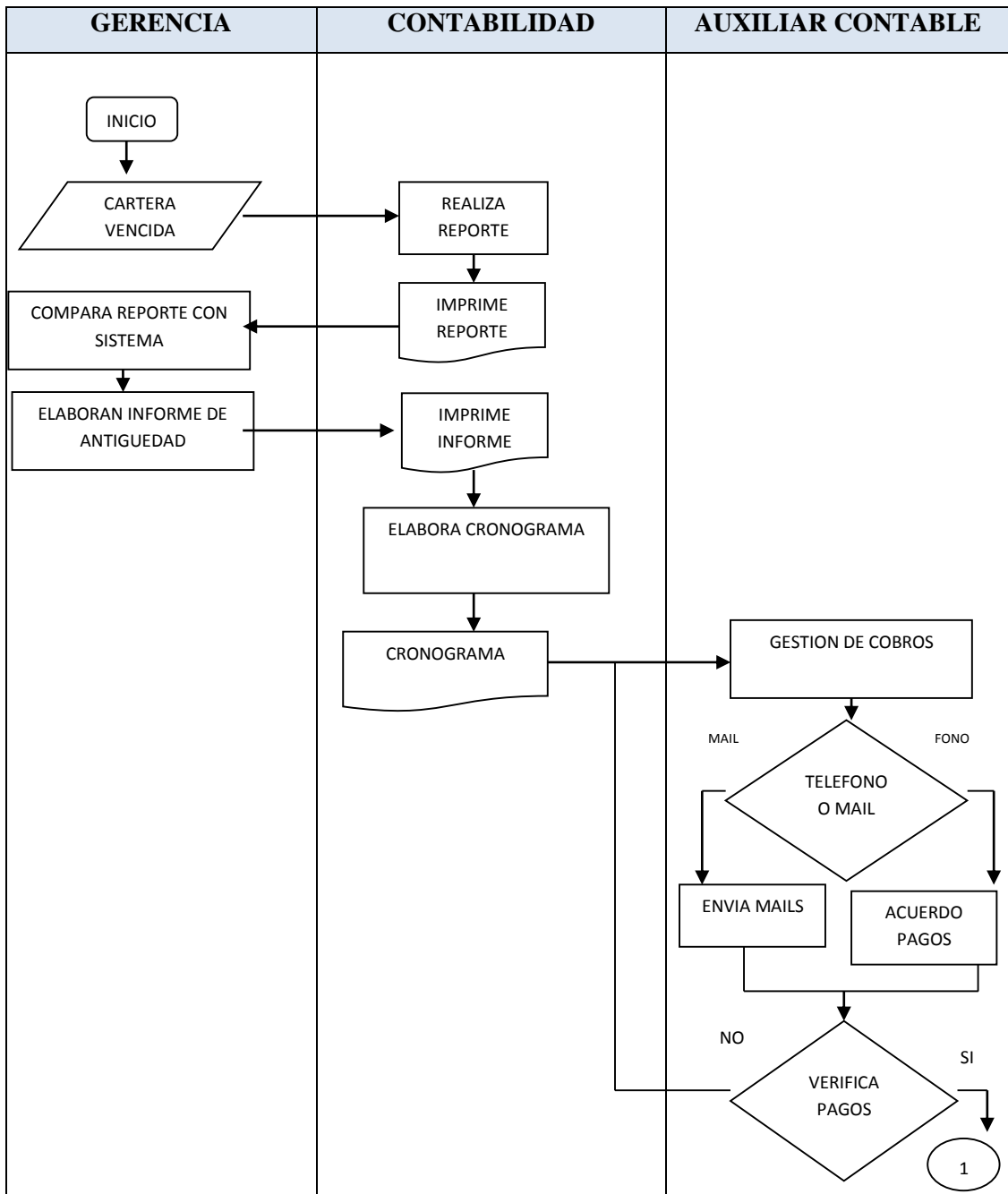
Dentro del proceso de Gestión de cobros a clientes, se ha tomado en cuenta como primer paso el de solicitar a contabilidad el detalle de clientes y de la cartera vencida para poder comparar el reporte, solicitando y verificando los pagos mediante un informe de cartera recuperada, con el fin de poder lograr un mejor resultado dentro de la compañía.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

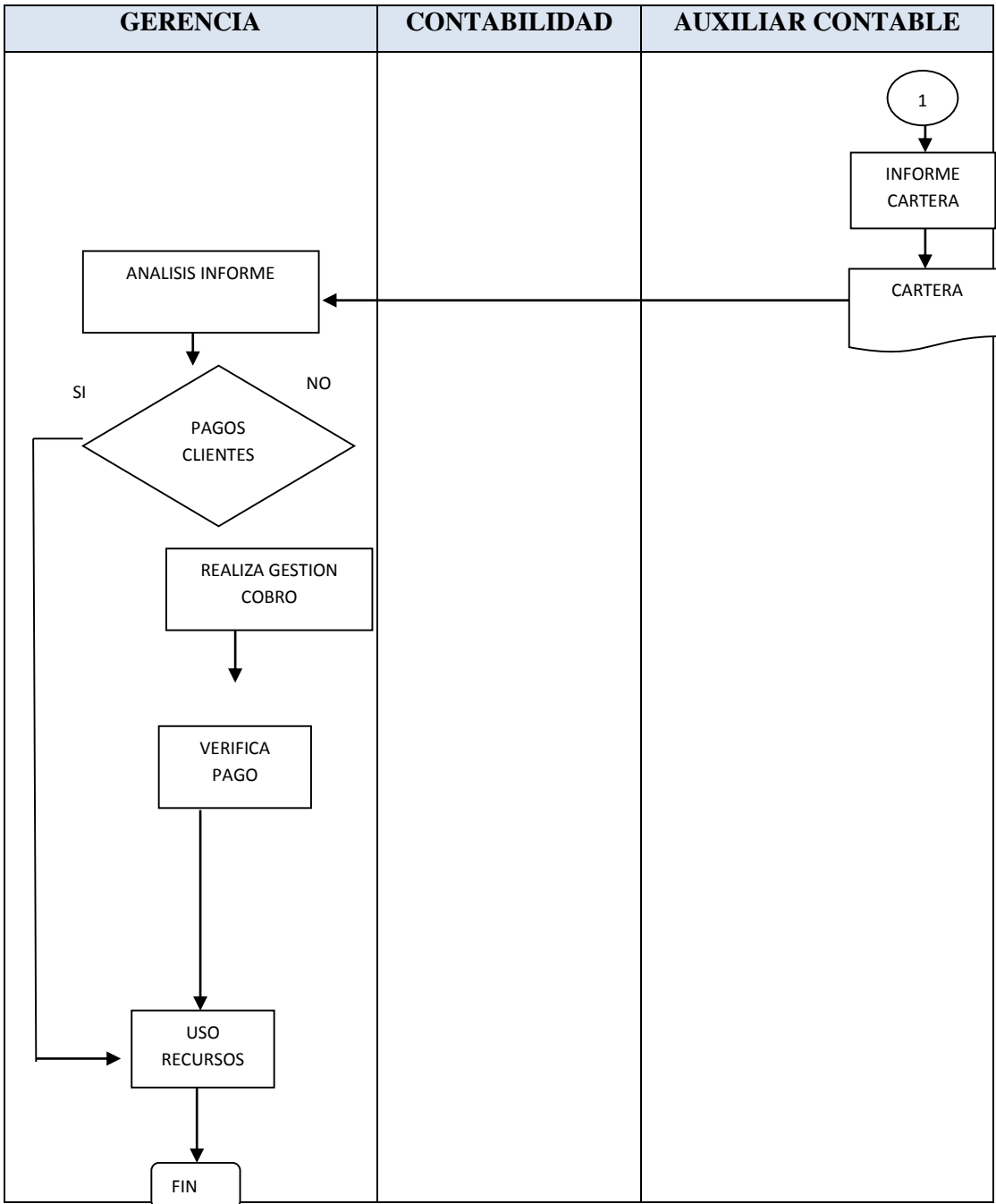
# FLUJOGRAMA DE PROCESO DE GESTION DE COBROS

**IP**  
**9/13**

Gráfico: 8.- Flujoograma Proceso de Gestión de Cobros



Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------



Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES**

Asegura la adquisición de los materiales en un 100%, con el fin de mantener un stock suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes

**ACTIVIDADES**

- 1) Solicita situación de materiales
- 2) Analiza saldos de cada material
- 3) Da órdenes a contabilidad para la compra de materiales
- 4) Realiza análisis de compra
- 5) Aprueba el ingreso de materiales
- 6) Autoriza la emisión de cheque
- 7) Realiza la compra
- 8) Realiza entrega recepción
- 9) Recibe la factura

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------



## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES

IP  
12/13

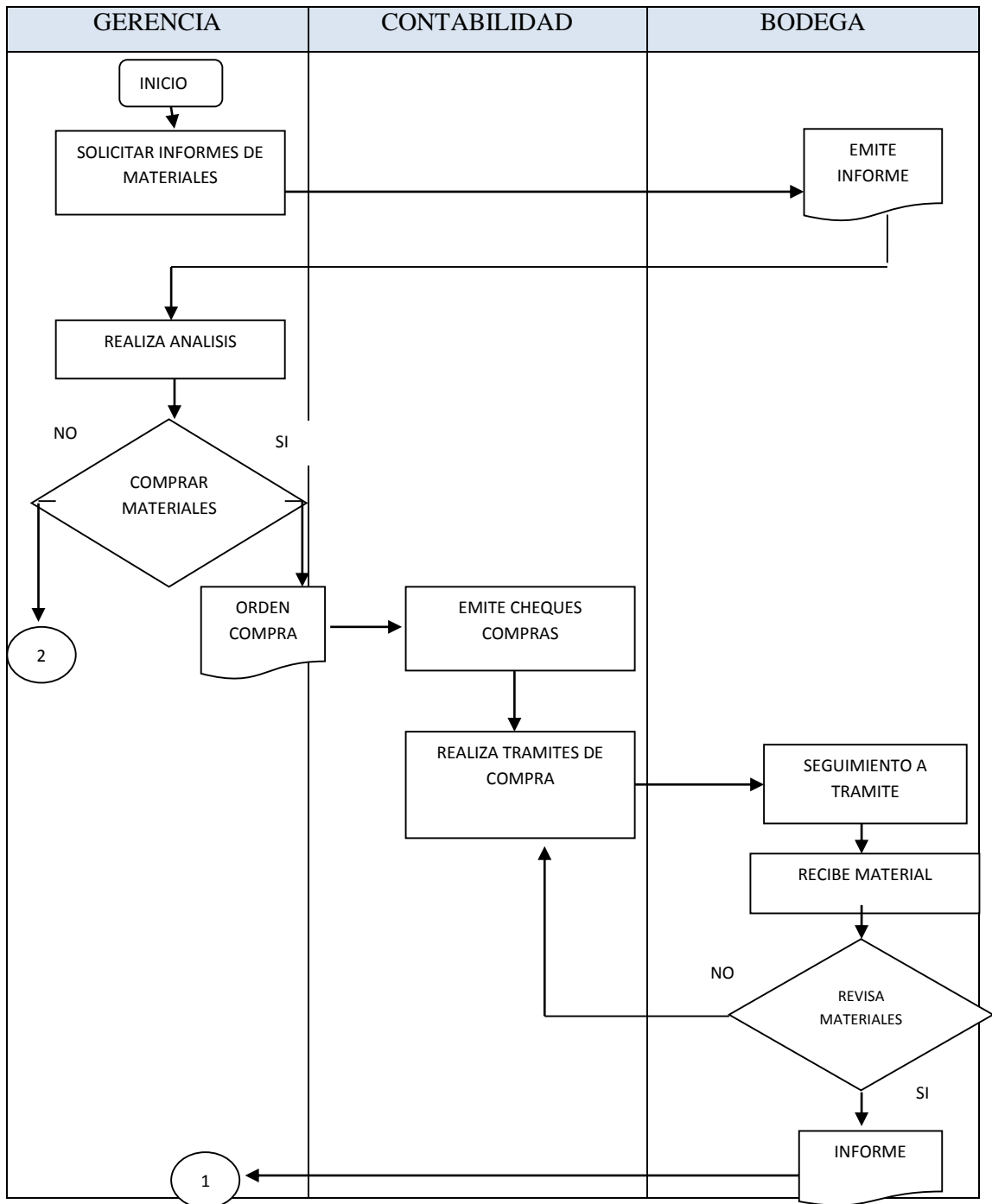
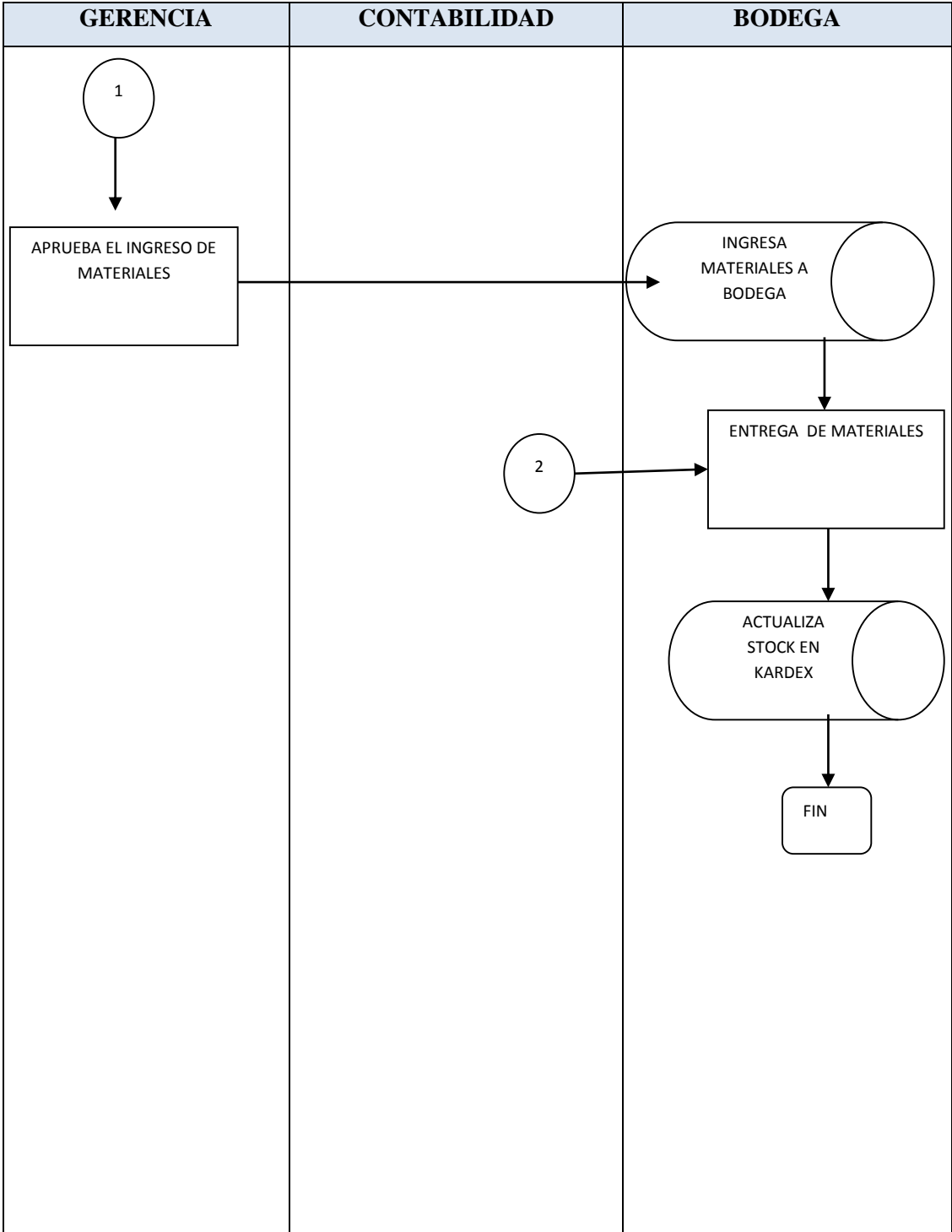


Gráfico: 9.- Flujoograma Proceso de Compra de Materiales

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------



#### 4.4.3 HOJAS DE HALLAZGOS

##### HOJA DE HALLAZGO N°1

**H-H**  
**1/12**

#### **INEXISTENCIA DE INDICADORES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE METAS**

CONDICIÓN	En la empresa Jaime Lituma Construcciones y Comercio, no se establecen indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
CRITERIO	Las buenas prácticas empresariales requieren la aplicación de índices financieros y de gestión a fin de contar con herramientas técnicas que permitan medir la eficiencia y eficacia en el manejo de recursos y también para orientar la toma de decisiones.
CAUSA	Falta de iniciativa y conocimiento de aspectos básicos de administración financiera para aplicación de índices.
EFFECTO	La gestión gerencial no se respalda en indicadores de gestión lo cual repercute en la toma de decisiones, afectando el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la entidad.
CONCLUSIÓN	No existen indicadores que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía
RECOMENDACIÓN	AL GERENTE: Diseñar un conjunto de indicadores de Gestión por áreas operativas AL DIRECTOR FINANCIERO: Aplicar índices financieros y utilizarlos como herramienta de gestión.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**HOJA DE HALLAZGOS N°2**

**H-H**

**FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL**

**2/12**

CONDICIÓN	La Empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio, no cuenta con un plan de capacitación para los funcionarios administrativos y trabajadores en general, por lo que las actividades se realizan de acuerdo a la experiencia y conocimientos del personal en las diferentes áreas.
CRITERIO	La Gestión del Talento Humano, establece el subsistema de capacitación y desarrollo del personal, mismo que se orienta al desarrollo integral del trabajador a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores.  La Capacitación: está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo. El crecimiento resiente de la necesidad de capacitación surge de las necesidades de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.
CAUSA	Falta de interés por parte de la administración de la empresa para promover un sistema de capacitación en las diferentes áreas
EFFECTO	El personal incumple disposiciones y procedimientos actualizados relacionadas con aspectos tributarios, contables y financieros
CONCLUSIÓN	No se cuenta con un plan de capacitación
RECOMENDACIÓN	AL GERENTE.- Elaborar y aprobar el plan anual de capacitación en el que constará el presupuesto requerido para su ejecución, el mismo que se hará constar en la proforma presupuestaria para el siguiente ejercicio fiscal  Suscribir convenios y contratos de capacitación con personas naturales o jurídicas nacionales tales como el SECAP  AL DIRECTOR FINANCIERO: Prever los recursos económicos y partida presupuestaria para el plan de capacitación anual.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**HOJA DE HALLAZGOS N°3**  
**REGLAMENTO INTERNO DESACTUALIZADO**

H-H 3/12
-------------

<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta con un Reglamento Interno actualizado acorde al marco legal vigente.
<b>CRITERIO</b>	Una buena práctica administrativa establece que la empresa disponga de un reglamento interno debidamente legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, en donde consten los deberes y derechos tanto del empleador como de sus empleados.
<b>CAUSA</b>	El Directorio no emitió disposiciones para actualizar el Reglamento Interno que norme la actividad administrativa de la empresa.
<b>EFFECTO</b>	Al no contar con un reglamento interno actualizado se corre el riesgo de que los trabajadores sean sometidos a penalidades de acuerdo a criterios personales ocasionando inequidades y malestar en el desarrollo de las actividades.
<b>CONCLUSIÓN</b>	El reglamento interno se encuentra desactualizado
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p><b>AL DIRECTORIO:</b> Disponer al Gerente y Asesor Jurídico, actualizar el Reglamento Interno que contendrá todas las disposiciones legales relativas al personal, responsabilidades y obligaciones de los funcionarios de la entidad.</p> <p><b>AL GERENTE.-</b> Difundir el Reglamento interno para dar a conocer a todos los estamentos y niveles jerárquicos de la empresa las disposiciones para su cabal cumplimiento.</p>

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**

CONDICIÓN	La empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, en su lugar se realiza las actividades a través de indicaciones emitidas de forma verbal por el jefe inmediato
CRITERIO	En el momento de la contratación de cada empleado y de la manifestación de las necesidades laborales de cada cargo se debió haber elaborado un manual de funciones y procedimientos pues de mucha utilidad para lograr un buen control interno
CAUSA	La falta de organización y el crecimiento desorganizado no permitió elaborar manuales de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo.
EFECTO	Personal no efectivo al hacer las actividades encomendadas sin una guía escrita.
CONCLUSIÓN	En la empresa no existe un manual de funciones y procedimientos para el desarrollo del trabajo, lo que no permite efectividad al hacer sus labores y cada función es desarrollada en base a la experiencia o necesidad del personal
RECOMENDACIÓN	<p>1.- AL GERENTE.- Realizar el manual de funciones y procedimientos dentro de la institución para obtener una mayor efectividad.</p> <p>2.- AL GERENTE.- Dar a conocer al personal el manual de funciones y procedimientos con el propósito de poder ganar la eficiencia en cada uno de los empleados</p>

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INEXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

CONDICIÓN	La empresa no cuenta un Plan Estratégico, por tanto carece de un instrumento de gestión estratégica a largo, mediano y corto plazo
CRITERIO	Una buena práctica administrativa requiere que la empresa disponga de un Plan Estratégico en el que se establezcan con claridad: Objetivos, Misión, Visión, Políticas y Estrategias empresariales
CAUSA	Falta de conocimiento técnico por parte del Gerente de la Empresa, que realiza sus actividades en función de su experiencia y conocimiento del negocio, sin uso de herramientas gerenciales
EFECTO	Al no contar con un Plan Estratégico, ni planes operativos, la empresa funciona sin un rumbo fijo, no cuenta con un horizonte que permita direccionar los esfuerzos hacia la consecución de objetivos claros
CONCLUSIÓN	No existe una cultura de planificación, sino de resolución de problemas en forma reactiva y no previsional.
RECOMENDACIÓN	<p><b>AL DIRECTORIO:</b></p> <p>Disponer al Gerente la Elaboración de un Plan Estratégico que parta de un diagnóstico para saber en dónde estamos como empresa y hacia donde queremos llegar en el futuro</p> <p><b>AL GERENTE.-</b> Elaborar el plan estratégico empresarial que deberá ser desarrollado mediante planes operativos anuales que contenga: programas, planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo en todas las áreas operativas</p>

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**TÍTULO: NO EXISTE UN CUSTODIO DE BIENES**

CONDICIÓN	La empresa no cuenta con una persona responsable de precautelar los bienes a pesar de existir un jefe de bodega no se le ha delimitado esa función de manera formal.
CRITERIO	Al contratar un jefe de bodega se le debía asignar de manera escrita y formal la responsabilidad de preservar y cuidar los bienes de la empresa.
CAUSA	El descuido de la gerencia al no otorgarle la función de custodio al jefe de bodega
EFFECTO	Inexistencia de comprometimiento del personal para precautelar los bienes y recursos asignados para cada trabajo realizado
CONCLUSIÓN	La empresa no cuenta con una persona responsable de precautelar los bienes a pesar de existir un jefe de bodega no se le ha delimitado esa función de manera formal lo que podría ocasionar mal manejo de bienes y pérdida de los mismos
RECOMENDACIÓN	1.- AL GERENTE.- Solicitar al jefe de bodega un inventario actualizado de todos los recursos de la empresa 2.- AL CONTADOR.- Verificar la autenticidad del inventario presentado por el jefe de bodega. 3.- AL GERENTE.- Realizar un memo al jefe de bodega en donde se le asigne la responsabilidad de la custodia de los bienes de bodega

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------



**HOJA DE HALLAZGOS N°7****H-H  
7/12****FALTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN**

CONDICIÓN	No existe en la empresa una información clara y precisa sobre las actividades a ejecutarse siendo necesaria para mantener un buen ambiente de trabajo
CRITERIO	Para lograr el compromiso del talento humano con el bienestar de la empresa es necesario brindar una información correcta dentro de la compañía, ya que de esta manera el cliente interno desarrollará sus funciones en el tiempo adecuado y así ayudará a que se alcancen los objetivos esperados.
CAUSA	No se realizan reuniones con el personal de manera continua y los niveles de comunicación se encuentran casi nulos por la despreocupación del personal al no considerar las necesidades de la empresa
EFFECTO	Descontento del personal lo cual se ve reflejado en actividades realizadas tardíamente
CONCLUSIÓN	No se emite la información necesaria a los trabajadores de la empresa sobre las actividades a realizarse lo cual repercute en la eficiencia del personal y lo desmotiva
RECOMENDACIÓN	1.- AL GERENTE. Realizar juntas frecuentes con el personal y comunicar las actividades, cambios y mejoras a realizarse para que de este modo los trabajadores alcancen un mejor rendimiento.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION DEL  
PERSONAL**

CONDICIÓN	En la empresa no existe un procedimiento adecuado para el reclutamiento del personal es decir no se realizan pruebas técnicas, sicométricas o psicológicas para la inserción de una persona en la institución
CRITERIO	Se deberían aplicar las diferentes pruebas para el ingreso de una persona a la institución ya que esto es de gran ayuda para medir que tanto está en capacidad de dar a la misma y de colaborar para un buen ambiente de trabajo
CAUSA	La falta de conocimiento y descuido para elaborar de estas pruebas, así como la falta de experiencia para seleccionar personal.
EFECTO	Contratación de personal inadecuado para los diferentes cargos y la generación de trabajo sin profesionalismo lo que crea insatisfacción a los clientes.
CONCLUSIÓN	No existe un adecuado control para la contratación del personal lo que ocasiona que los procedimientos internos sean lentos y que la atención al cliente sea insatisfactoria
RECOMENDACIÓN	1.- AL GERENTE. Diseñar las pruebas más idóneas para la contratación al personal según sus necesidades 2.- AL GERENTE.- Elaborar una política interna que detalle los pasos a seguir en la contratación del personal.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**TRANSACCIONES NO REGISTRADAS DE MANERA INMEDIATA**

CONDICIÓN	La compañía no realiza los registros de las transacciones en la forma en la que van sucediendo es decir este proceso es tardío a la fecha en la que ocurrieron
CRITERIO	La contabilización de los registros de forma inmediata por cada transacción que se origine en la compañía son necesarios ya que esto permitiría un informe real reflejado en estados financieros oportunos
CAUSA	El descuido y el tras papeleo de los documentos de respaldo de las transacciones para realizar los registros
EFEECTO	La compañía no cuenta con información real actualizada para tomar decisiones y se puede dar la duplicidad de la información registrada
CONCLUSIÓN	La compañía no realiza los registros de las transacciones de manera inmediata lo que podría originar una duplicidad de información.
RECOMENDACIÓN	1.- AL CONTADOR. Realizar un cronograma de actividades en el que le permita registrar todas las transacciones en el mismo día en el que se originan 2.- AL CONTADOR.- Realizar una revisión constante de movimientos que van surgiendo de terceros como los bancos.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INOPORTUNA ENTREGA DE MATERIALES PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

CONDICIÓN	El jefe de bodega no entrega los materiales solicitados por el Dpto. Técnico y de Ventas de manera oportuna.
CRITERIO	Los materiales solicitados para cada trabajo a realizar es indispensable contar con ellos en el momento adecuado para el cumplimiento a cabalidad de las actividades del personal para así lograr los objetivos departamentales y de la institución.
CAUSA	El descuido del personal al no aplicar un análisis de utilización de recursos en un tiempo determinado y así evitar que el personal se quede sin estos.
EFECTO	Inconformidad y demora en la atención al cliente interno y externo.
CONCLUSIÓN	El departamento de bodega entrega los materiales para la realización de las actividades de manera tardía lo que ocasiona que el personal técnico tenga demoras en el servicio
RECOMENDACIÓN	1.- AL JEFE DE VENTAS. Realizar un plan de utilización de recursos en el que se especifique un stock mínimo y un máximo para así evitar pérdidas o no existencias de los materiales a utilizar 2.- AL JEFE DE BODEGA.- Solicitar al jefe de ventas un reporte diario de los materiales que van utilizando en su área

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS POR FALTA DE PERSONAL**

CONDICIÓN	La empresa presenta incumplimientos en varios contratos que no se cumplen en los tiempos acordados y previstos con clientes por falta de planificación y asignación de personal
CRITERIO	La empresa debe contar con un plan de trabajo y cronogramas específicos para cada una de las obras contratadas
CAUSA	Falta de planificación
EFFECTO	El incumplimiento de contratos en tiempos establecidos afecta la imagen corporativa de la empresa, generando insatisfacción en los clientes y desprestigio que se traduce en pérdidas económicas en el mediano plazo.
CONCLUSIÓN	La falta de planificación está afectando las labores tanto administrativas como operativas y generando inconformidades de varios clientes.
RECOMENDACIÓN	<p><b>AL GERENTE</b></p> <p>Incorporar sistemas de planificación operativa con herramientas tales como presupuestos de obra en donde se establezca con claridad necesidades de personal.</p> <p><b>AL JEFE DE OBRAS</b></p> <p>Coordinar las necesidades de recursos y talento humano con la gerencia en forma oportuna.</p>

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INEXISTENCIA DE MECANISMOS DE SEGURIDAD PARA EL ACCESO A LOS RECURSOS, ACTIVOS REGISTROS Y COMPROBANTES**

CONDICIÓN	La compañía no ha determinado un mecanismo de seguridad para salvaguardar el acceso a los recursos y activos de la misma
CRITERIO	Adoptar mecanismos de seguridad para los diferentes accesos de los recursos y activos son esenciales para determinar responsabilidades de mala utilización de los mismos
CAUSA	El descuido al no aplicar mecanismos como claves de acceso para cada trabajador, seguridad mediante llaves, etc.
EFECTO	Uso inadecuado de recursos
CONCLUSIÓN	No existen medidas de seguridad en acceso a los recursos y activos que debería ser específicamente del personal a cargo de ellos lo que ocasiona un mal uso
RECOMENDACIÓN	1.- AL GERENTE. Establecer medidas de seguridad para que únicamente el personal que maneje los recursos sea el que tenga el acceso a los mismos. 2.- AL GERENTE. Crear claves de acceso para cada persona que este autorizada a los recursos

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

#### 4.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN

### INDICADORES DE GESTIÓN APLICABLES

IG  
1/4

#### 1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

N°	OBJETIVOS 2014	GERENCIA		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Crear procedimientos y políticas de altos estándares con las empresas públicas y privadas; para ofertar un producto a bajo precio, con un servicio de calidad y con una atención eficaz y personalizada.		X	
2	Otorgar un óptimo servicio en la instalación y mantenimientos de nuestros dispositivos.		X	
3	Conceder las condiciones de confianza y lealtad a nuestra página de monitoreo y rastreo satelital v3.rastreodirecto.com		X	
4	Mantener actualizados y capacitados a nuestros colaboradores en todas las áreas de desempeño			X
5	Dotar de productos de calidad y marcas conocidas de GPS para nuestros clientes		X	
6	Incrementar el personal para atender las ventas y servicio técnico a su debido tiempo			X
	TOTAL	0	4	2

El cuadro anterior detalla los objetivos que la administración se planteó para el año 2014 por lo cual se procedió a realizar una encuesta y así obtener una opinión de su cumplimiento.

$$IE = \frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos planteados}} + 100$$

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

$$IE = \frac{4}{6}$$

IG  
2/4

$$IE = 66,66\%$$

## ANÁLISIS

Este indicador permite apreciar que los objetivos que la empresa ha alcanzado en el período corresponden al 66,66% lo cual revela que la administración de la empresa cumple parcialmente sus objetivos, por lo tanto se debe identificar las razones por las cuales no se logró llegar a un 100% en la consecución de los objetivos para implementar medidas correctivas.

## 2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO

$$PC = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total de personal}} \quad (\%)$$

$$PC = \frac{3}{8}$$

$$PC = 37,50\%$$

## ANÁLISIS

Este indicador representa el porcentaje de personal administrativo que recibe capacitación y está calificado para desarrollar sus actividades.

EL 37,50% del personal participa en cursos y seminarios pero no son programados por la administración, únicamente se las realiza cuando existen nuevas aplicaciones que solicitan los clientes dentro de un proceso de contratación ganado por la empresa. El 62.50% no recibe ninguna capacitación y solamente se les entrega la información que considere necesaria su jefe inmediato.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------



## 6. CUMPLIMIENTO DE VENTAS

IG  
3/4

$$CM = \frac{\text{Volumen de Ventas Reales}}{\text{Volumen de Ventas Proyectadas}}$$

$$CM = \frac{368.124,01}{384.756,26}$$

$$CM = 0.9567 \quad CM = 95\%$$

### ANÁLISIS

Se debe considerar que en las ventas del año 2014 se proyectó obtener un incremento del 30%, con respecto al año 2013 para poder obtener un equilibrio dentro de la empresa, por tal razón, este índice nos indica que la compañía realizó la gestión necesaria para alcanzar lo propuesto en relación a las ventas.

## 4. CONTRATOS LEGALIZADOS DEL PERSONAL

$$CL = \frac{\text{Contratos legalizados del personal 2014}}{\text{Total de contratos del personal realizados}}$$

$$MU = \frac{1}{8} = MU = 12.50\%$$

**Ω Sustento con evidencia**

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

## ANÁLISIS

<b>IG</b> <b>4/4</b>
-------------------------

El porcentaje de 12.5% de contratos de trabajo legalizados del personal muestra una clara debilidad que posee la empresa, debido a que el 87.50% no posee un contrato podría dar ocasión a eventualidades que pongan en riesgo la eficiencia en las actividades para las que fueron contratados los empleados y a su vez no garantiza el cumplimiento a cabalidad de lo estipulado en el contrato por ninguna de las partes involucradas.

### 5. CALIDAD DEL SERVICIO

$$CS = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes con reclamos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes que han realizado reclamos}}$$

$$MU = \frac{11}{45}$$

$$MU = 24.44\%$$

## ANÁLISIS

Este indicador muestra la deficiencia que tiene la empresa al momento de solucionar quejas y reclamos de sus clientes.

El 24.44% es el porcentaje de empresas que se sienten satisfechas con la atención de reclamos sobre el servicio prestado, mientras que el 75.56% refleja la insatisfacción de los clientes. La gerencia asigna recursos y talento humano para atención a reclamos basándose en criterios personales y no dando prioridad para solucionar los inconvenientes registrados en el momento en que sus clientes lo solicitan.

### **Ω Sustento con evidencia**

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

#### 4.4.5 INDICES FINANCIEROS

IF  
1/4

#### 6. MARGEN DE UTILIDAD POR VENTAS

$$\text{MU} = \frac{\text{UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS TOTALES}}$$

$$\text{MU} = \frac{50.099,41}{368.124,01} \quad \Omega \text{ Sustento con evidencia}$$

$$\text{MU} = 13.61\%$$

#### ANÁLISIS

Se debe considerar que la empresa recibió una utilidad del 13.61%, lo que quiere decir que por cada \$100.00 de ventas que persigue la empresa, reciben \$13,61 que representan la utilidad que alcanzó por su inversión.

#### INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ

##### 1. CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{CT} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

$$\text{CT} = 259.262,68 - 118.411,89 \quad \Omega \text{ Sustento con evidencia}$$

$$\text{CT} = \$ 140.850,79$$

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

## ANÁLISIS

IF  
2/4

Este indicador permite ver la diferencia entre el activo y el pasivo, conocido como el capital de trabajo que cuenta la empresa después de haber cancelado sus obligaciones, sobrando un valor de \$ 140.850,79, en este momento podemos deducir que la compañía cuenta con ese valor para seguir operando de manera adecuada y que puedan cumplir con las obligaciones que surgen por el desarrollo de las actividades de la misma.

### 2. RAZON CORRIENTE

$$RC = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$RC = \frac{259.262.68}{118.411.89} \quad \Omega \text{ Sustento con evidencia}$$

$$RC = \$ 2,19$$

## ANÁLISIS

Se debe determinar que la empresa por cada dólar de deuda tiene para pagar \$ 2,19, la misma que sirve para cubrir las deudas y obligaciones que se van presentando durante sus actividades pues existe un sobrante de \$1,19.

**$\Omega$  Sustento con evidencia**

### 3. PRUEBA ÁCIDA

$$PA = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

$$PA = \frac{259.262,68 - 103.731,49}{118.411,89} \quad \Omega \text{ Sustento con evidencia}$$

IF 3/4
-----------

$$PA = \frac{155.531,19}{118.411,89}$$

$$PA = 1.31$$

### ANÁLISIS

Se debe observar que la empresa tiene la capacidad para responder con sus obligaciones, sin contar con su inventario a razón de 1.31, por el cual se determina que el activo con que cuenta es suficiente para cumplir sus obligaciones.

## INDICES FINANCIEROS DE SOLVENCIA

### 1. RAZON DE ENDEUDAMIENTO TOTAL

$$ET = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$ET = \frac{217.441,94}{83.995,69}$$

$$ET = 2.59$$

### ANÁLISIS

Mediante este índice se puede ver que la empresa cuenta con un alto índice de endeudamiento, como es el de 2.59 lo que demuestra que la empresa está financiada por terceros y no por recursos propios. Esto origina que se ponga en riesgo el patrimonio existente ya que se encuentra comprometido.

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

## 2. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO

IF  
4/4

$$\text{ELP} = \frac{\text{TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE}}{\text{INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO}}$$

$$\text{ELP} = \frac{99.030,05}{42.174,95} \quad \Omega \text{ Sustento con evidencia}$$

$$\text{ELP} = 2.35$$

### ANÁLISIS

En este indicador se puede ver que la empresa no cuenta con los suficientes inmuebles, maquinaria y equipo para poder cubrir sus deudas y obligaciones, ya que posee un índice de endeudamiento alto.

## ÍNDICE FINANCIEROS DE SOLIDEZ

$$\text{IS} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$$

$$\text{IS} = \frac{217.441,94}{301.437,63} \times 100 \quad \Omega \text{ Sustento con evidencia}$$

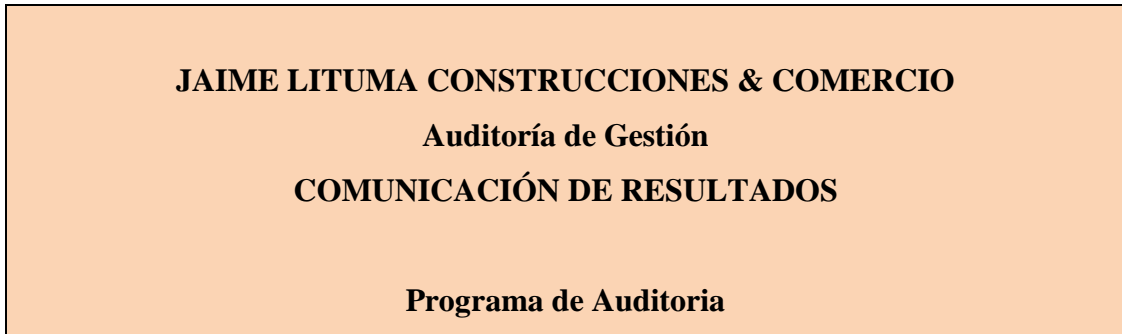
$$\text{IS} = 72.13\%$$

### ANÁLISIS

Se debe considerar que la empresa posee un índice de solidez del 72.13%, la misma que demuestra que la empresa depende de sus acreedores para poder enfrentar los retos que se van presentando durante el camino y de esta forma se ve arriesgado el financiamiento de la compañía dejándola sin la opción de solicitar créditos a instituciones financieras..

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05/2015
-------------------------------------	-----------------	-------------------

#### 4.5 FASE IV



#### FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

##### OBJETIVOS:

- Presentar en forma clara a Gerencia y el Directorio de la Empresa los resultados obtenidos
- Entregar el informe de la Auditoría de Gestión
- Dar a conocer las conclusiones y recomendaciones

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar Informe Final de Auditoría de Gestión	<b>IFAG</b>	<b>J. R.</b>	<b>03/08/2015</b>

**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES &  
COMERCIO CIA. LTDA.**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



## **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Macas, 03 de Agosto del 2015

Señor

Ing. Jaime Lituma Serrano

**GERENTE**

Presente.-

De mi consideración.

Por la presente me permito informar que se ha efectuado la Auditoría de Gestión al, por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

El trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión al Personal Administrativo, se presentan en el siguiente informe adjunto.

Se espera haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteados sirvan para el desarrollo del personal evaluado de su compañía.

Atentamente,

Josefina Rivadeneira

**AUDITORA**

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO**

**IFAG**  
**1/10**

Señor

Ing. Jaime Lituma Serrano

**GERENTE**

De mi consideración:

Se ha realizado la Auditoría de Gestión a la empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO, comprendida entre el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

Mi responsabilidad es poder expresar una opinión acerca de la gestión realizada por el Personal Administrativo basada en la auditoría efectuada que se encuentra sustentada con evidencia suficiente pertinente y competente.

El trabajo permitió la utilización de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) las cuales demandan que cada actividad sea planificada y efectuada en el tiempo establecido, de esta manera ofrecen una seguridad razonable a pesar del riesgo inherente que contiene cada proceso existente en la empresa.

Se verifico que las responsabilidades asignadas a cada miembro de trabajo sean realizadas con cautela y cumpliendo con la probidad respectiva, para lo cual se analizó y evaluó la documentación que se encuentra en los archivos de JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO.

Se estudió como componente principal al personal administrativo por áreas de trabajo mediante observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

IFAG  
2/10

La auditoría está enfocada a medir la gestión en relación a indicadores de eficacia, eficiencia y economía del personal administrativo de la empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO.

### OBJETIVOS:

- Realizar la Auditoría de Gestión a la empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO de la ciudad de Macas, para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía con el propósito de que la toma de decisiones sea más efectiva y precisa.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa
- Evaluar el sistema de control interno actual.
- Seleccionar indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de las actividades bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y economía.
- Realizar las conclusiones y recomendaciones como resultado de la auditoría aplicada

### ALCANCE DE LA AUDITORÍA:

La Auditoría de Gestión practicada en la empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO, comprende al período económico del año 2014.

### COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados fueron:

- Departamento Administrativo
- Departamento de Contabilidad
- Departamento Técnico y de Ventas
- Departamento de Bodega y Almacenamiento

- Elaborado por: **JOSEFINA RIVADENEIRA**

Iniciales: **J.R.**

Fecha: **19/05/201**

IFAG  
3/10

### INDICADORES UTILIZADOS

Durante la ejecución de la auditoría se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Gestión: para la aplicación de la Auditoría de Gestión se diseñarán y emplearán indicadores de economía, eficacia y eficiencia; como cumplimiento de objetivos, metas, satisfacción de clientes, personal calificado entre otros, lo cual nos permitieron tener un conocimiento amplio de la situación actual de la empresa.
- Indicadores Financieros: basados en los Estados Financieros emitidos por la compañía. Desde el punto de vista financiero es costumbre utilizar los valores de las cuentas del estado de situación financiera y relacionarlos con los valores de las cuentas del estado de ganancias y pérdidas.

## INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

### ANTECEDENTES

La empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA LTDA fue constituida legalmente el 26 de Diciembre del año 2001, según consta en su escritura de constitución, cuyo extracto dispuesto por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se publicó el 8 de Junio del año 2002, con resolución N. 2-C-DIC -338- de 30 de Mayo 2002.

El objeto de la compañía es la de proveer todo tipo de materiales de construcción a las empresas constructoras y público en general, como también la construcción de edificios, puentes, pasarelas, caminos vecinales, caminos de herradura, carreteras, viviendas, acueductos, y las demás relacionadas con la construcción de obra civil. Domiciliada en la ciudad de Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago.

### MISIÓN

Comercializar productos del sector de la construcción para satisfacer los requerimientos de constructores y público en general de la Provincia de Morona Santiago.

### VISIÓN

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

<b>IFAG</b> <b>4/10</b>
----------------------------

Ser en 5 años una empresa líder en la comercialización de productos para la construcción con constante crecimiento en la participación de mercado, donde exista la ética en la venta de materiales de construcción, suministros de agua potable, material eléctrico y de herramientas de buena calidad, precio y variedad.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

“Suministrar materiales pétreos de alta calidad y alquiler de maquinaria que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, brindándole el mejor servicios, buena calidad y precio de los productos.”

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Liderar en precios accesibles.
- Comercializar variedad de productos entre marcas y precios que sean de libre selección del cliente.
- Brindar asesoría continua al cliente para la compra de nuestros productos.
- Mantener al recurso humano de la empresa altamente capacitado con cambios de productos o sus actualizaciones.
- Cumplir con oportunidad y puntualidad en la entrega del producto al lugar preestablecido por el cliente cuando sea necesario.
- Ser una empresa altamente competitiva en el mercado ferretero y posicionarse como una de las mejores del sector de la provincia de Morona Santiago.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

**IFAG**  
**5/10**

### **1.- INEXISTENCIA DE LOS INDICADORES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE METAS**

La empresa no ha elaborado ni ha aplicado indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos, esto ha ocasionado que la empresa se maneje de manera empírica.

#### **RECOMENDACIONES A LA GERENCIA**

- 1.- Diseñar indicadores de gestión necesarios y adecuados que permitan medir el cumplimiento eficiente los objetivos de la empresa.
- 2.- Dar a conocer los resultados de los índices a todos los departamentos de apoyo a fin de tener parámetros de comparación entre la situación actual con los resultados que se propongan a futuro. Es decir para contar con parámetros de medición sobre eficiencia, eficacia y economía.

### **2.- INEXISTENCIA DE CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO AL PERSONAL**

La empresa no considera necesaria la realización de capacitaciones y entrenamiento al personal, de ésta forma impide lograr que todo el personal labore con eficiencia en las tareas encomendadas.

#### **RECOMENDACIONES A LA GERENCIA**

- 1.- Realizar capacitaciones dentro de la empresa de acuerdo a las necesidades y con la frecuencia que se amerite para un mejor servicio.
- 2.- Implementar un programa de la capacitación al personal de la compañía, de ésta manera se logrará que el personal técnico y operativo labore con motivación, a la vez podrían aportar al mejoramiento de los procesos identificados como claves en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

### **3.- REGLAMENTO INTERNO DESACTUALIZADO**

**IFAG**  
**6/10**

La empresa no cuenta con un reglamento interno actualizado el cual es indispensable por cuanto regula las actividades tanto del empleador como de los trabajadores; en este documento debidamente actualizado de conformidad con el Código de Trabajo y más disposiciones legales vigentes, legalizado ante el Ministerio de Trabajo, deberán constar sus derechos y obligaciones de cada una de las partes.

#### **RECOMENDACIONES A LA GERENCIA**

- 1.- Presentar al Directorio un Reglamento Interno actualizado y de ésta manera la empresa podrá contar una herramienta técnico legal que regule las relaciones internas, a fin de evitar conflictos y la correcta aplicación de estímulos y sanciones.
- 2.- Socializar en todos los estamentos y niveles jerárquicos de la empresa el reglamento interno para su correcta aplicación.

#### **4.- INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**

En la empresa no existe un manual de funciones y procedimientos para el desarrollo del trabajo, lo que no permite efectividad al hacer sus labores y cada función es desarrollada en base a la experiencia o necesidad del personal

#### **RECOMENDACIONES A LA GERENCIA**

- 1.- Realizar el manual de funciones y procedimientos dentro de la institución para obtener una mayor efectividad.
- 2.- Dar a conocer al personal el manual de funciones y procedimientos con el propósito de poder ganar la eficiencia en cada uno de los empleados.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

#### **5. LA EMPRESA NO CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO**

**IFAG**  
**7/10**

La empresa no cuenta un Plan Estratégico, por tanto carece de un instrumento de gestión estratégica a largo, mediano y corto plazo.

## RECOMENDACIONES A LA GERENCIA

### 1. AL DIRECTORIO:

Disponer al Gerente la Elaboración de un Plan Estratégico que parta de un diagnóstico para saber en dónde estamos como empresa y hacia donde queremos llegar en el futuro

### 2. AL GERENTE.-

Elaborar el plan estratégico empresarial que deberá ser desarrollado mediante planes operativos anuales que contenga: programas, planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo en todas las áreas operativas

### 6. NO EXISTE UN CUSTODIO DE BIENES

La empresa no cuenta con una persona responsable de precautelar los bienes a pesar de existir un jefe de bodega no se le ha delimitado esa función de manera formal lo que podría ocasionar mal manejo de bienes y pérdida de los mismos

## RECOMENDACIONES

1.- **AL GERENTE.-** Solicitar al jefe de bodega un inventario actualizado de todos los recursos de la empresa

2.- **AL CONTADOR.-** Verificar la autenticidad del inventario presentado por el jefe de bodega.

3.- **AL GERENTE.-** Realizar un memo al jefe de bodega en donde se le asigne la responsabilidad de la custodia de los bienes de bodega.

7. IN

Elaborado por: JOSEFINA RIVADENEIRA	Iniciales: J.R.	Fecha: 19/05	IFAG 8/10
-------------------------------------	-----------------	--------------	--------------

**ADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN**



## **DEL PERSONAL**

No existe un sistema de selección de personal lo cual repercute en el desempeño de los empleados y trabajadores en los diferentes puestos de trabajo.

### **RECOMENDACIONES A LA GERENCIA**

1.-Implementar un sistema de gestión de talento humano mediante los procesos de selección, inducción, contratación, capacitación, seguridad e higiene personal y desarrollo integral del talento humano.

### **8.- TRANSACCIONES NO REGISTRADAS DE MANERA INMEDIATA**

La compañía no realiza los registros de las transacciones de manera inmediata lo que podría originar un desfase entre lo causado y la información que se genera al interior de la empresa, como también toma de decisiones erróneas

### **RECOMENDACIONES AL CONTADOR**

1.-Realizar un cronograma de actividades en el que le permita registrar todas las transacciones en el mismo día en el que se originan

2.-Realizar una revisión constante de movimientos que van surgiendo de terceros tales estados de cuenta bancarios, informes de cartera e inventarios.

### **9.- INEXISTENCIA DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO**

No existen indicadores de desempeño de la empresa por lo cual es difícil conocer la gestión del área administrativa y financiera dificultando de ésta manera un manejo adecuado y oportuno.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

### **RECOMENDACIONES**

**IFAG**  
**9/10**

1.- **AL GERENTE.** Diseñar indicadores de gestión para cumplir de manera eficiente los objetivos de la empresa.

2.- **AL CONTADOR.** Diseñar y aplicar los indicadores de gestión financiera para poder conocer la real situación económica financiera de la empresa.

#### **10.- INOPORTUNA ENTREGA DE MATERIALES PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES**

El departamento de bodega entrega los materiales para la realización de las actividades de manera tardía lo que ocasiona que el personal técnico tenga demoras en la construcción de determinadas obras.

#### **RECOMENDACIONES**

1.- **AL JEFE DE VENTAS.** Realizar un plan de utilización de recursos en el que se especifique un stock mínimo y un máximo para así evitar pérdidas o no existencias de los materiales a utilizar.

2.- **AL JEFE DE BODEGA.-** Solicitar al jefe de ventas un reporte diario de los materiales que van utilizando en su área.

#### **11. INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS POR FALTA DE PERSONAL**

La empresa presenta incumplimientos en varios contratos que no se cumplen en los tiempos acordados y previstos con clientes por falta de planificación y asignación de personal

#### **RECOMENDACIONES**

##### **AL GERENTE**

Incorporar sistemas de planificación operativa con herramientas tales como presupuestos de obra en donde se establezca con claridad necesidades de personal.

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

##### **AL JEFE DE OBRAS**

**IFAG**  
**10/10**

Coordinar las necesidades de recursos y talento humano con la gerencia en forma oportuna.

## **12. INEXISTENCIA DE MECANISMOS DE SEGURIDAD PARA EL ACCESO A LOS RECURSOS, ACTIVOS REGISTROS Y COMPROBANTES**

No existen medidas de seguridad en acceso a los recursos y activos que debería ser específicamente del personal a cargo de ellos lo que ocasiona un mal uso

### **RECOMENDACIONES A LA GERENCIA**

- 1.- Establecer medidas de seguridad para que únicamente el personal que maneje los recursos sea el que tenga el acceso a los mismos.
- 2.- Crear claves de acceso para cada persona que este autorizada a los recursos.

4.6

Elaborado por: <b>JOSEFINA RIVADENEIRA</b>	Iniciales: <b>J.R.</b>	Fecha: <b>19/05/2015</b>
--	------------------------	--------------------------

### **CONCLUSIONES**

1.- EL objetivo general del trabajo se cumplió con el desarrollo de la Auditoría de Gestión de la empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Ltda., de la ciudad de Macas, a través de la emisión del informe final de auditoría en el que se estableció los principales hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones, lo cual ayudará a la adecuada toma de decisiones.

2.- La idea a defender establecida en la metodología propuesta, fue comprobada a través del desarrollo de los diferentes procedimientos de Auditoría de Gestión estableciéndose un grado de eficiencia del 66,66% en el cumplimiento de objetivos y metas, mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia

3.- Con la evaluación de control interno se determinó que el personal administrativo no realiza controles internos de sus diferentes actividades, ni se han diseñado indicadores de gestión lo cual da como resultado un grado de confianza moderado y también un nivel de riesgo moderado. Situación que demuestra que la empresa es administrada de forma empírica, y sus actividades o funciones no han sido desarrolladas en forma eficiente y eficaz.

4.- Las actividades de la Empresa constructora Jaime Lituma construcciones & comercio se han desarrollado sin Reglamento Interno, ni Manuales de Funciones y Procedimientos, basando su labor solo bajo órdenes emitidas por los jefes departamentales y de acuerdo a necesidades cotidianas. Esta situación impide la aplicación oportuna de estímulos y sanciones al personal e impide una relación clara en la relación obrero patronal.

5.- A través de la aplicación de indicadores de gestión diseñados para éste estudio se pudo establecer las debilidades existentes como el incumplimiento de objetivos planteados; la inexistencia de capacitación al personal, falta de control de bienes y sobre todo falta de planificación a corto, mediano y largo plazo, lo cual impide establecer comparaciones técnicas entre lo planificado y ejecutado durante el período de evaluación.

## **4.7 RECOMENDACIONES**

1.- Dar seguimiento a las recomendaciones del informe final de auditoría, mediante un cronograma de cumplimiento por parte de las diversas instancias administrativas, ya que en el informe tanto de control interno como final de auditoría, se detallan las deficiencias encontradas durante el examen lo cual contribuirá al mejor desempeño en las labores realizadas por el personal de la compañía en todas las áreas y a emprender un proceso de mejoramiento continuo.

2.- Los directivos deben adoptar una cultura de planificación, seguimiento y de control, mediante la realización de una auditorías de gestión por lo menos una vez cada dos años lo cual permitirá corregir errores e impulsar sus fortalezas, de ésta manera la empresa podrá lograr en un mediano plazo la optimización de sus recursos y un mejor desenvolvimiento empresarial.

3.- La Empresa, deberá diseñar indicadores de gestión para cada de sus procesos por departamentos y unidades funcionales, que permita medir de manera continua la eficiencia de cada uno de ellos así como también el cumplimiento de objetivos establecidos en la organización. Al mismo tiempo se recomienda difundir los resultados entre todos los miembros para identificar factores críticos y factores de éxito tendientes a una cultura e calidad.

4.- La empresa debe realizar de manera inmediata la tramitación para elaborar y legalizar el reglamento interno de trabajo, así como también establecer el manual de funciones y procedimientos, de ésta manera se contará con reglas claras sobre los deberes, funciones, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la organización.

5.- La gerencia de la empresa deberá planificar e implementar un Plan de Capacitación identificando áreas críticas y a través de un cronograma, establecer cursos, seminarios y entrenamiento del personal, mediante convenios con organismos tales como Cámaras de la Producción, Comercio, Construcción y sobre todo con el SECAP, para que el talento humano se encuentre motivado a fin de lograr fortalecer la imagen corporativa a través de la satisfacción del cliente.

## 4.8 BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Puga, R. (2002). *Auditoría integral y sistemas de control interno para empresas*. Bogotá: Edu ediciones.
- Armada, E. (2008). *Fundamentos de Auditoría*. México: McGraw Hill.
- Benavidez, R. (2004). *Mnaual de Administración*. México: McGraw- Hill.
- Blanco, L. (2012). *Auditoría Integral, normas y procedimientos*. Bogotá: Edu.ediciones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Ayditoría de Gestión*. Quito: Ed. CGE.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Edu.producciones.
- Cubero, T. (2009). *Fundamentos Teóricos de la Auditoría de Gestión*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cubero, T. (2009). *Manual Especifico de Auditoría de Gestión*. Bogotá Edi mundo.
- Enriquez, F. (2008). *Sistemas contables y procesos de auditoría*. Buenos Aires: Ed.mundi.
- Estado, C. G. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base a ciclos*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- García Cantú, R. (2001). *Productividad y reducción de costos*. México: Trillas.
- Hernández. (2008). *Metodlogía de la Investigación*. Mexico : Trillas.
- ILACIF. (2000). *Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector público*. México : ED.UNAM.
- Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral, Normas y procedimientos de control interno*. Bogotá: Eco edicio es.
- Mankiw, G. (2008). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning.
- Mantilla, S. (2010). *Control Interno, Informe COSO I*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Noriega, f. (23 de Febreo de 2004). *Aditoresasociados*. Obtenido de latindex: <http://www.atsatum.com>

- Ramirez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración 6ta. Edición*. México: Pearson.
- Santillan Gonzalez, J. R. (2001). *Establecimiento de sistemas de control Interno*. Quito: Eco ediciones.
- Sotomayor, A. (2001). *Auditoría Administrativa Ejercicios prácticos*. México: Mc Graw Hill.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Universidad Nacional Autónoma de Mexico UNAM. (2011). *Manual de tesis doctorales*. México: Ed. Unam.

## **INTERNET**

- Alatrasta, M. A. (26 de 01 de 2009). *Etica y Contabilidad*. Recuperado el 25 de 05 de 2015, de Programa de Auditoria:  
<http://miguelalatrasta.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>
- Ejemplode.com, R. (03 de 01 de 2015). *Ejemplo de Diagrama de flujo o flujograma*. Recuperado el 19 de 05 de 2015, de www.ejemplode.com:  
[http://ejemplode.com/9-negocios/129-ejemplo\\_de\\_diagrama\\_de\\_flujo\\_o\\_flujograma.html](http://ejemplode.com/9-negocios/129-ejemplo_de_diagrama_de_flujo_o_flujograma.html)
- Feed Burner. (05 de 04 de 2010). *Mis apuntes Contables*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de Indices y Marcas de los Papeles del Trabajo:  
<http://misanotacionescontables.blogspot.com/2009/03/indices-y-marcas-de-los-papeles-de.html>
- Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del estado*. (07 de 06 de 2012). Recuperado el 19 de 04 de 2014, de Auditoría de Gestión:  
[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&ad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjAEOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.oas.org%2Fjuridico%2FPDFs%2Fmesicic4\\_arg\\_manual.pdf&ei=C0I0VYTtBourgwTLy4GoBA&usg=AFQjCNGoWAgnc\\_625m6d1fVVBGjVIenp4vg&sig2=Az0DQnOVqtUhA](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&ad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjAEOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.oas.org%2Fjuridico%2FPDFs%2Fmesicic4_arg_manual.pdf&ei=C0I0VYTtBourgwTLy4GoBA&usg=AFQjCNGoWAgnc_625m6d1fVVBGjVIenp4vg&sig2=Az0DQnOVqtUhA)

Muñiz, L. (24 de 02 de 2012). *Gestión Administrativa*. Recuperado el 19 de 04 de 2014, de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdspace.ups.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1442%2F2%2FCapitulo%25201.pdf&ei=Cg00VaOZDMKagwSq84GoCQ&usg=AFQjCNFeMCQJKCQsUhFZ2saNF14letSdOQ&sig2>

NAS AUDIT. (31 de 09 de 1997). *Control Interno*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de COSO II: [http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO\\_II\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Primer\\_Parte.pdf](http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf)


*Notas sobre indicadores de Gestión*. (20 de 05 de 2011). Recuperado el 19 de 04 de 2014, de Manual de Indicadores: <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CFAQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.itm.edu.co%2FData%2FSites%2F1%2FSharedFiles%2FCalidadManuales%2FManual%2520Indicadores.pdf&ei=SUc0VbztNsGhNvuYgfAN&usg=AFQjCNHnJo9h35SmvrG>

Palomino, J. (09 de 11 de 2010). *Auditoría*. Recuperado el 25 de 05 de 2015, de Papeles de trabajo: <http://juliaenauditoria.blogspot.com/p/papeles-de-trabajo.html>



**ANEXOS**

Anexo: 1.- Escritura de Constitución de la Empresa Jaime Lituma Construcciones & Comercio Cia. Ltda.

  
**NOTARIA SEGUNDA  
DEL CANTON MORONA**  
**AB. ARIOLFO BERNAL PEÑAFIEL**

SEGUNDA COPIA

De la Escritura de CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA DE  
CONSTRUCCIONES & DE RESPONSABILIDAD  
LIMITADA "JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO  
CIA. LTDA."

Otorgada por: LITUMA SERRANO JAIME FERNANDO, CAYZA  
GONZALEZ JOSE MANUEL, CALLE CABRERA  
A favor de: JENNY ROMELIA Y ENCALADA REYES PABLO  
MIGUEL

El: \_\_\_\_\_

Parroquia: \_\_\_\_\_

Cuantía: INDETERMINADA. Avalúo \_\_\_\_\_

Macas, a 26 de DICIEMBRE de 2001.

OFICINA Y DOMICILIO:  
Calle Tarqui 632 y 24 de Mayo - Telf. 700-735  
MACAS - ECUADOR

B

Cuenca, sábado 8 de junio del 2002 EL MERCURIO

**REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS  
EXTRACTO  
DE LA ESCRITURA PUBLICA DE  
CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA  
"JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES  
& COMERCIO CIA. LTDA."**

Se comunica al público que "JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CIA. LTDA." se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Segundo del Cantón Morona el 26 de Diciembre del 2001, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución Nº 2-C-DIC-338 de 30 mayo/2002.

1. DOMICILIO: Macas, cantón Morona, provincia de Morona Santiago.
2. CAPITAL: SEISCIENTOS SESENTA DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, dividido en 660 participaciones de UN DOLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA cada una.
3. OBJETO: Su actividad predominante es: "Proveer de todo tipo de material de construcción a las construcciones y obras que estén bajo su responsabilidad y al público en general. Construir edificios, puentes, pasarelas, caminos vecinales, caminos de herradura, carreteras, viviendas, aeropuertos, acueductos,..."

Cuenca, 30 mayo de 2002  
Dr. Edgar Coello García,  
INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE CUENCA

Ryo  
0959885150

100 97

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DE CONSTRUCCIONES  
 & COMERCIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "JAIME  
 LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CÍA. LTDA."  
 QUE HACEN: LITUMA SERRANO JAIME FERNANDO, CAYZA  
 GONZÁLEZ JOSÉ MANUEL, CALLE CABRERA JENNY ROMELIA,  
 ENCALADA REYES PABLO MIGUEL.



Cuantía: \$ 660,00.

En la ciudad de Macas, capital de la provincia de Morona Santiago, en la República del Ecuador, hoy miércoles veinte y seis de diciembre del dos mil uno, ante mí, ABOGADO MIGUEL ARIOLFO BERNAL PEÑAFIEL, NOTARIO SEGUNDO DEL CANTON MORONA, Comparecen los señores: LITUMA SERRANO JAIME FERNANDO, CAYZA GONZÁLEZ JOSÉ MANUEL, CALLE CABRERA JENNY ROMELIA Y ENCALADA REYES PABLO MIGUEL. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estado civil divorciado y casados en su orden, domiciliados en esta ciudad de Macas, por sí y por sus propios derechos, a quienes de conocerles doy fe; y, bien instruidos de la naturaleza, el objeto y los resultados legales que se desprenden de la presente escritura de CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DE CONSTRUCCIONES & COMERCIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CÍA. LTDA.", a la que acuden en forma libre y voluntaria, con la capacidad civil y suficiente cual en derecho se requiere para obligarse y contratar: EXPONEN: Que tienen a bien elevar a Escritura Pública el contenido de la minuta que me

*Lituma: Dado como tal que al margen de la minuta sobre el presente y la escritura firmada por Lituma Serrano Jaime Fernando y Cayza González José Manuel, Cayza González José Manuel, Calle Cabrera Jenny Romelia y Encalada Reyes Pablo Miguel, el día 20 de diciembre del 2001, en la ciudad de Macas, Ecuador, a las 10:00 horas de la mañana, comparecieron los señores Lituma Serrano Jaime Fernando, Cayza González José Manuel, Calle Cabrera Jenny Romelia y Encalada Reyes Pablo Miguel, quienes comparecieron en forma libre y voluntaria, con la capacidad civil y suficiente cual en derecho se requiere para obligarse y contratar, a fin de elevar a escritura pública el contenido de la minuta que me presentaron.*

presentan la que copiada dice así: SEÑOR NOTARIO.- En el protocolo de escrituras públicas a su cargo sirvase insertar una de CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE CONSTRUCCIONES & COMERCIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, de acuerdo a las cláusulas siguientes:- PRIMERA: COMPARECIENTES Y DECLARACION DE VOLUNTAD.- Intervienen en la celebración de este contrato, los señores: LITUMA SERRANO JAIME FERNANDO, CAYZA GONZÁLEZ JOSÉ MANUEL, CALLE CABRERA JENNY ROMELIA, ENCALADA REYES PABLO MIGUEL, los comparecientes declaran ser ecuatorianos, mayores de edad, divorciado y casados en su orden, domiciliados en la ciudad de Macas, y expresan su voluntad de constituir, como en efecto constituyen la Compañía de Responsabilidad Limitada "JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CÍA. LTDA.", la misma que se registrará por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y el siguiente estatuto:- SEGUNDA: ESTATUTO DE LA COMPAÑIA "JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO Cía. Ltda.".- CAPITULO PRIMERO.- DENOMINACION, DOMICILIO, NACIONALIDAD, FINALIDADES Y PLAZO DE DURACION.- Artículo UNO.- DOMICILIO: Constituyese la Compañía de Responsabilidad Limitada " JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO CÍA. LTDA." con domicilio en la ciudad de Macas, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, de nacionalidad ecuatoriana:- Artículo DOS.-OBJETO: La compañía tiene por objeto y finalidad lo siguiente: Proveer de todo tipo de material de construcción a las construcciones y obras que estén bajo su responsabilidad y al público en general. Construir



das 97

edificios, puentes, pasarelas, caminos vecinales, caminos de herradura, carreteras, viviendas, aeropuertos, acueductos, y todo tipo de obra civil en el cantón, la provincia, el país o en el exterior.- Artículo TRES.- FACULTADES: La Compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

Artículo CUATRO.- PLAZO: El plazo de duración del contrato social de la Compañía es de treinta años, a contarse de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la Compañía; puede prorrogarse por resolución de la Junta General de Socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviera la Junta General de Socios en la forma prevista en este estatuto y en la Ley de Compañías.- CAPITULO SEGUNDO DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS PARTICIPACIONES Y DE LA RESERVA LEGAL. Artículo CINCO.- CAPITAL: El capital social de la compañía es SEISCIENTOS SESENTA DÓLARES USD. dividido en seiscientos sesenta participaciones de un dólar cada una, que estarán representadas por los Certificados de Aportación correspondientes de conformidad con la Ley y este Estatuto, certificado que será firmado por el Presidente y Gerente de la compañía. Artículo SEIS.- AUMENTO DE CAPITAL: La compañía puede aumentar el capital social, por resolución de la Junta General de Socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del Capital Social presente, en la forma prevista en la Ley y, en tal caso, los socios tendrán derecho preferente para suscribir

el aumento en proporción a sus aportes sociales, salvo resolución en contrario de la Junta General de Socios.

Artículo SIETE.- FORMAS DE AUMENTO: El aumento de capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo efectuará: en numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o proveniente de la revalorización pertinente y por los demás medios previstos por la ley. Artículo OCHO.- CERTIFICACION: La compañía entregará a cada socio el Certificado de Aportaciones que le corresponde; dicho Certificado de Aportación se extenderá en libretines acompañados de talonarios y en los mismos se hará constar la denominación de la compañía, el capital suscrito y el capital pagado, número y valor del certificado, nombres y apellidos del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la escritura de constitución, notaría en la que se otorgó, fecha y número de inscripción en el Registro Mercantil, la constancia de no ser negociable, la firma y rúbrica del Presidente y Gerente de la compañía. Los certificados serán registrados e inscritos en el libro de socios y participaciones; y para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios. Artículo NUEVE.- DE LAS PARTICIPACIONES: Todas las participaciones son de igual calidad, los socios fundadores no se reservan beneficio especial alguno. Artículo DIEZ.- TRANSFERENCIA, Las participaciones de esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello; el consentimiento unánime del capital social, que la cesión se

*[Handwritten signature]*  
 Ap. Michiel  
 1997

celebre por Escritura Pública se observe las pertinentes disposiciones de la ley. Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta General de Socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo. Artículo ONCE.- FONDO DE RESERVA, La compañía formará un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades líquidas y realizadas. Artículo DUCE.- DERECHO A VOTO: En las Juntas Generales para efectos de votación cada participación dará al socio el derecho a un voto. CAPITULO TERCERO DE LOS SOCIOS, DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES. Artículo TRECE.- OBLIGACIONES, son obligaciones de los socios: a.- Las que señala la Ley de Compañías; b.- Tomar a su cargo las funciones que le fueren encomendadas por la Junta General de Socios, por el Presidente o el Gerente, según sus atribuciones; c.- Las demás que le señale este Estatuto. Artículo CATORCE.-DERECHOS Y ATRIBUCIONES, Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones: a.- Intervenir con voz y voto en las sesiones de la Junta General de Socios personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de una carta poder para cada sesión y, el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto; b.- Elegir y ser elegido

para cualquiera función en los organismos de administración y fiscalización; c.- A percibir utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones sociales pagadas, lo mismo respecto del acervo social de producirse la liquidación de la compañía; d.- Los demás previstos en la Ley de Compañías y este Estatuto. Artículo QUINCE.- RESPONSABILIDAD, La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley. CAPITULO CUARTO DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACION. Artículo DIECISEIS.- ADMINISTRACION, El gobierno y administración de la compañía se ejerce por medio de los siguiente órganos: La Junta General de Socios, el Presidente y el Gerente. Artículo DIECISIETE.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La Junta General de Socios es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum. Artículo DIECIOCHO.- DE LAS SESIONES, Las sesiones de Junta General de Socios son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta General de Socios en la modalidad de Junta Universal; esto es, que la Junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital, y todos los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad y acepten por unanimidad la



celebración de la junta, entendiéndose legalmente convocada y validamente constituida. Artículo DIECINUEVE.- PERIODO DE SESIONES, Las Juntas Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico; y, las extraordinarias en cualquier tiempo en que fueren convocadas. En las sesiones de Junta General, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria; en caso contrario, las resoluciones serán nulas. Artículo VEINTE.- CONVOCATORIA, Las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias serán convocadas por el Presidente de la compañía, por escrito a cada uno de los socios, y con ocho días por lo menos de anticipación al señalado para la sesión de Junta General, en la convocatoria indicará el lugar, local, fecha, hora, orden del día y objeto de la sesión. Artículo VEINTE Y UNO.- CONCURRENCIA.- Los socios podrán concurrir a las sesiones de la Junta General, personalmente o por apoderado, pudiendo ser mediante instrumento público en caso de que el apoderado sea extraño y mediante carta poder si se trata de otro socio, la misma que tendrá el carácter de especial ya que será necesario una carta poder para cada sesión. Artículo VEINTE Y DOS.- QUORUM: El quórum para las sesiones de Junta General de Socios, en la primera convocatoria será de más de la mitad del capital social, y, en segunda convocatoria se podrá sesionar con el número de socios presente, lo que se indicará en la convocatoria. La sesión no podrá instalarse

ni continuar validamente sin el quórum establecido. Artículo VEINTE Y TRES.- DE LAS RESOLUCIONES: Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalen en este estatuto y de la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Artículo VEINTE Y CUATRO.- OBSERVANCIA: Las resoluciones de la Junta General de Socios tomadas con arreglo a la ley y a lo que dispone este estatuto y sus reglamentos, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión, hayan o no contribuido con su voto, estuvieren o no de acuerdo con dichas resoluciones. Artículo VEINTE Y CINCO.- DE QUIEN PRESIDE: Las sesiones de Junta General de Socios, serán presididas por el Presidente de la compañía y a su falta, por la persona designada en cada caso de entre los socios. Actuará de Secretario el Gerente o el socio que la Junta elija, en cada caso. Artículo VEINTE Y SEIS.- DE LAS ACTAS: Las actas de las sesiones de la Junta General de Socios se llevarán a máquina, en hojas debidamente foliadas, escritas en anverso y reverso, las que llevarán las firmas del Presidente y Secretario. De cada sesión de junta se formará un expediente que contendrá la copia del acta, los documentos que justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubiere sido conocidos por la junta. Artículo VEINTE Y SIETE.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA: Son atribuciones privativas de la Junta General de Socios: a.- Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión




siete 97

demás Leyes conexas sobre la materia. TERCERA: DECLARACIONES: PRIMERA.- SUSCRIPCION Y PAGO: El capital social con el que se constituye la Compañía "JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO Cía. Ltda." es de SEISCIENTOS SESENTA DOLARES, el que ha sido íntegramente suscrito y pagado de la siguiente manera:


NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	PAGADO NUMERARIO	A PAGAR EN UN AÑO PLAZO
Lituma Serrano Jaime	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Fernando	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Cayza Gonzalez José Manuel	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Calle Cabrera Jenny Romelia	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 10.00
Encalada Reyes Pablo Miguel			
TOTAL:	\$ 660.00	\$ 330.00	\$ 330.00

Capital suscrito SEISCIENTOS SESENTA DOLARES USD. que corresponde a SEISCIENTOS SESENTA participaciones. Capital pagado TRESCIENTOS TREINTA DOLARES USD, Capital a pagar en un año plazo TRESCIENTOS TREINTA DOLARES USD, el capital aportado se paga en un cincuenta por ciento de su participación y en numerario, cantidades que han sido depositadas en la cuenta de "Integración de capital" en el Banco del Austro Sucursal en Macas, cuyo certificado se agrega a la presente escritura como documento habilitante. Los socios de la compañía por unanimidad autorizan al Señor Dr. Rubén Moscoso Zúñiga, para que se encargue de los trámites pertinentes, encaminados a la aprobación de la Escritura Constitutiva de la Compañía, su inscripción en el

Registro Mercantil y convocatoria a la primera Junta General de Socios en la que se designará Presidente y Gerente de la Compañía. Hasta aquí la Minuta, usted señor Notario sírvase agregar las cláusulas de estilo para la completa validez de la Escritura Pública a celebrarse.- Atentamente.- Doctor.- Rubén Moscoso Zúñiga. ABOGADO. Matrícula número treinta y nueve del Colegio de Abogados de Morona Santiago. Hasta aquí la minuta que los comparecientes la ratifican y la dejan elevada a Escritura Pública, a fin de que surta los efectos de Ley.- Yo el Notario para extender el presente instrumento Público, cumplí plenamente con todos los deberes legales del caso.- A continuación se agregan los documentos habilitantes.- Leída que les fue íntegramente a los comparecientes, los otorgantes hacen suyo el contenido, se afirman, ratifican y suscriben conmigo el Notario, en unidad de acto.- DE TODO LO CUAL DNY FE.-

  
 JAIME F. LITUMA SERRANO  
 Cd. Id. Nro. 110163935-9

  
 PABLO M. ENCALADA REYES  
 Cd. Id. Nro. 140017447-8

  
 JOSÉ MANUEL CAYZA GONZÁLEZ  
 Cd. Id. Nro. 140031135-1

  
 JENNY R. CALLE CABRERA  
 Cd. Id. Nro. 140032881-9

  
 AB. MIGUEL A. BERNAL P.

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**CUESTIONARIO CONTROL INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA**

NOTA: La información recopilada será utilizada únicamente con fines estadísticos.

1 ¿Se han realizado auditorías de gestión anteriormente?

Si

No

2 ¿Considera Ud. que la toma de decisiones es oportuna?

Si

No

3 ¿Considera Ud. que al realizar una auditoría de gestión se logrará incidir en el cumplimiento de objetivos y metas?

Si

No

4 ¿Cree Ud., que el escaso control administrativo imposibilita detectar fallas y tomar correctivos?

Si

No

5 ¿Considera Ud. que la falta de aplicación de procesos de control interno obstaculiza la consecución oportuna de la misión y visión institucionales?

Si

No

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

NOTA: La información recopilada será utilizada únicamente con fines estadísticos.

1.- ¿La página web de la empresa presta el servicio esperado?

Si

No

2. ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios en el momento en que lo solicitan?

Si

No

3. ¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?

Si

No

4. ¿El personal está totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar?

Si

No

5. ¿Considera Ud. que el personal de la empresa soluciona de una manera clara y comprensible sus reclamos?

Si

No

6. ¿Cree Ud., que la empresa conoce y le da importancia a los intereses y necesidades de los usuarios?

Si

No



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN**

NOTA: La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos.

1. ¿La empresa JAIME LITUMA CONSTRUCCIONES & COMERCIO tiene fijado claramente la misión?

Si

No

2. ¿Lo enunciado de la misión permite identificar a la empresa y su objetivo hacia el cliente?

Si

No

3. ¿La misión de la empresa es difundida a todo el personal?

Si

No

4. ¿Cree que la misión se encuentra estructurada de una forma adecuada?

Si

No

5. ¿La misión orienta al personal para satisfacer las necesidades del cliente?

Si

No

6. ¿Se ubica la misión en un lugar visible para que el personal pueda observarlo?

Si

No

7. ¿La gerencia ha definido claramente el negocio de la empresa?

Si

No

**ANEXOS 5: CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN**

1. ¿La empresa JAIME LITUMA, tiene fijado en su visión lo que quiere ser y lograr a largo plazo?

Si

No

2. ¿Lo enunciado de la visión permite identificar a la empresa y al cliente sin olvidar su compromiso con el medio ambiente?

Si

No

3. ¿La difusión de la visión de la empresa es consistente y permanente a través del tiempo?

Si

No

4. ¿La visión se mantiene presente entre el personal de la empresa?

Si

No

5. ¿Las actividades, estrategias y demás prácticas gerenciales están enfocados al contenido de la visión?

Si

No

6. ¿Se ubica la visión en un lugar visible para que el personal pueda observarlo?

Si

No

7. ¿La visión identifica las oportunidades de desarrollo y objetivos grupales y personales?

Si

No