

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE  
AUDITORÍA INTERNA PARA LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y  
SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA. DEDICADA A PRESTAR  
SERVICIOS DE OBRA CIVIL, CONSTRUCCIONES Y  
REMODELACIONES DE EDIFICACIONES INDUSTRIALES Y  
COMERCIALES”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADORA PUBLICA  
AUTORIZADA.**

**AUTORA:**

**SILVIA VIVIANA ROBALINO ZURITA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. OSCAR MORÁN**

**QUITO, DM. MAYO DE 2012**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, por su incondicional apoyo para lograr la culminación de mi carrera estudiantil, por brindarme siempre su confianza, apoyo y amor; por ellos es que soy quien soy y a ellos es a quienes les debo todo.*

*A mis hermanos por siempre proporcionarme sus conocimientos y ayuda, por ser un ejemplo a seguir y estar junto a mí en todos los momentos de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi DIOS Nuestro Señor por darme vida, salud y fuerzas para continuar.*

*A la Universidad Central del Ecuador, en donde adquirí todos los conocimientos que hoy me permiten aportar al desarrollo del país y a todos aquellos profesores que durante esta larga carrera universitaria compartieron conmigo sus conocimientos.*

*Al Dr. Oscar Morán, por su colaboración en el desarrollo de mi trabajo, quien constantemente me brindó su apoyo y sus conocimientos.*

*A todos quienes que de una u otra manera aportaron para poder concluir este trabajo, a todos ellos mis más sinceros agradecimientos.*

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, **SILVIA VIVIANA ROBALINO ZURITA** en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA. DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE OBRA CIVIL, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES DE EDIFICACIONES INDUSTRIALES Y COMERCIALES”**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR** y a sus estudiantes hacer uso de los contenidos que me pertenecen o de otros que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los **artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.**

Quito, 04 de Septiembre del 2012

---

**SILVIA VIVIANA ROBALINO ZURITA**

**C.C. 172114466-3**

**vivi-rz@hotmail.com**

Quito, 19 de septiembre de 2011

Ing. Wellington Ríos  
Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad Central del Ecuador  
Presente,

De mis consideraciones,

La Empresa FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA. consciente de la formación académica y profesional de sus empleados, se permite comunicar a Usted que la Señorita ROBALINO ZURITA SILVIA VIVIANA cuenta con el auspicio de la Institución para que realice su Tesis de Grado y obtenga el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, con el tema **“PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.”**.

Al respecto comunico a Usted que la Señorita Silvia Robalino puede disponer de la información que requiera para realizar su trabajo de investigación.

Atentamente,

*Fernanda Santillán*  
Arq. Fernanda Santillán López  
GERENTE GENERAL



# **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA, DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS CIA. LTDA.**

1.1. El sector de la Construcción en el Ecuador	2
1.2. Antecedentes Históricos	4
1.3. Información General	5
1.4. Servicios que ofrece	5
1.5. Misión	7
1.6. Visión	7
1.7. Objetivos de la Empresa	7
1.8. Valores	8
1.9. Principios	8
1.10. Estructura Accionaria	9
1.11. Organigrama	10
1.12. Infraestructura	14
1.13. Análisis FODA	15
1.14. Base Legal	26

## **CAPÍTULO II**

### **AUDITORIA INTERNA – MARCO TEÓRICO**

2.1. Auditoría Interna	28
2.1.1. Concepto	28
2.1.2. Objetivos	29

2.1.3. Alcance	30
2.1.4. Finalidad	32
2.1.5. Características e Importancia	32
2.2. Normas de Auditoría	34
2.2.1. Generalidades	34
2.2.2. Clasificación	35
2.2.3. Código de Ética del Auditor Interno	38
2.3. Diferencia entre Auditoría Interna y Externa	41

## **CAPÍTULO III**

### **CONTROL INTERNO**

3.1. Concepto	43
3.2. Objetivo e Importancia	44
3.3. Clasificación	45
3.4. Elementos	48
3.5. Componentes	54
3.6. Características	55
3.7. Limitaciones del Control Interno	56
3.8. Principios Básicos	59
3.9. Relación de la Auditoría Interna y Control Interno	64

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

4.1. Base Legal para la creación del Departamento de Auditoría Interna	66
--	----

4.2.	Objetivos_____	67
4.3.	Políticas_____	68
4.4.	Importancia de la creación de la Unidad de Auditoría Interna_____	69
4.5.	Estructura Orgánica Propuesta para el Departamento de Auditoría Interna_____	71
4.5.1.	Organigrama Estructural Propuesto_____	72
4.5.2.	Estructura Funcional Propuesta_____	73
4.6.	Presupuesto para la creación del Departamento de Auditoría Interna____	74
4.6.1.	Costo de Personal_____	75
4.6.2.	Costo de material y Equipos_____	77
4.7.	Aspectos Logísticos para la Creación del Departamento de Auditoría Interna_____	79
4.7.1.	Espacio Físico_____	80
4.7.2.	Mobiliario_____	82
4.7.3.	Equipos_____	82
4.7.4.	Útiles_____	82
4.8.	Aspectos Humanos para la Creación del Departamento de Auditoría Interna_____	83
4.8.1.	Perfil Profesional del Personal_____	83
4.8.2.	Auditor Interno_____	83
4.8.3.	Auditor_____	86
4.8.4.	Asistente_____	87
4.9.	Aspectos Funcionales para la Creación del Departamento de Auditoría Interna_____	89
4.9.1.	Principales funciones del Departamento de Auditoría Interna_____	89
4.9.2.	Funciones principales de los miembros del Departamento de Auditoría Interna_____	91



4.10. Procedimiento de Auditoría Interna_____	95
4.10.1. Planificación de la auditoria interna_____	95
4.10.1.1. Planificación General_____	96
4.10.1.2. Planificación Específica_____	103
4.10.1.3. Designación del personal de auditoría interna_____	103
4.10.1.4. Memorándum De Planificación_____	104
4.10.1.5. Preparación Y Aprobación De Los Programas De Auditoría _____	105
4.10.1.6. Diseño De Los Principales Formatos En La Etapa De Planificación_____	106
4.10.2. Ejecución de la Auditoria Interna_____	110
4.10.2.1. Diseño Y Elaboración De Programas De Auditoría_____	110
4.10.2.2. Procedimientos Y Técnicas De Auditoría_____	113
4.10.2.3. Realización De Pruebas Y Obtención De Evidencias____	116
4.10.2.4. Desarrollo De Hallazgos Y Sus Atributos_____	118
4.10.2.5. Papeles De Trabajo_____	121
4.10.2.6. Índices Y Marcas De Auditoría_____	126
4.10.2.7. Preparación Del Borrador Del Informe_____	128
4.10.2.8. Diseño De Los Principales Formularios Y Papeles De Trabajo En La Etapa De Ejecución_____	130
4.10.3. Comunicación de Resultados_____	139
4.10.3.1. Informe De Auditoría_____	139
4.10.3.2. Diseño De Los Principales Formatos_____	146
4.10.4. Seguimiento de Recomendaciones_____	149
4.10.4.1. Diseño De Los Principales Formatos En La Etapa De Seguimiento_____	149

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones_____	153
5.2.	Recomendaciones_____	155
	BIBLIOGRAFÍA_____	157

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA 1.</b> Estructura Accionaria_____	9
<b>TABLA 2.</b> Contenido del F.O.D.A._____	16
<b>TABLA 3.</b> Matriz F.O.D.A. Factores Internos_____	21
<b>TABLA 4.</b> Matriz FODA Factores Externos_____	25
<b>TABLA 6.</b> Principios De Control Interno_____	59
<b>TABLA 7.</b> Relación de la Auditoría Interna y el Control Interno_____	65
<b>TABLA 8.</b> Costo del personal_____	76
<b>TABLA 9.</b> Costos Extras_____	76
<b>TABLA 10.</b> Costo de materiales y equipos_____	78
<b>TABLA 11.</b> Presupuesto Total Para La Creación Del Departamento De Auditoría Interna_____	79

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1.</b> Organigrama_____	10
<b>GRÁFICO 2.</b> Control Interno Previo_____	47
<b>GRÁFICO 3.</b> Control Interno Concomitante_____	47
<b>GRÁFICO 4.</b> Control Interno Posterior _____	48
<b>GRÁFICO 5.</b> Organigrama Estructural Propuesto_____	73
<b>GRÁFICO 6.</b> Plano Propuesto Para La Implementación Del Departamento De Auditoría Interna_____	81

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA PARA LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA. DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE OBRA CIVIL, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES DE EDIFICACIONES INDUSTRIALES Y COMERCIALES**

La Auditoría Interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la eficaz aplicación de los sistemas de control interno, ayudando a mejorar las operaciones de una organización y a cumplir sus objetivos, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes. En la empresa FS Construcciones y Servicios, debido a su evidente crecimiento, es necesaria la implementación de un departamento de auditoría interna cuya presencia disminuirá el riesgo de posibles irregularidades en el transcurso de sus operaciones. Para lograr esta implementación es importante contar con profesionales que posean una excelente preparación para conformar el equipo de trabajo de auditoría; también se debe tomar en cuenta los aspectos: logísticos, humanos y funcionales; además de una adecuada implementación de los procedimientos de auditoría que comprenden: la planificación, ejecución, comunicación de resultados y el seguimiento de recomendaciones.

## **PALABRAS CLAVES**

**AUDITORÍA INTERNA.-** Actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección. Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles.

**CONTROL INTERNO.-** Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos de la entidad.

**ASESORÍA.-** Acompañar sistemáticamente y de manera programada a los Departamento Administrativo, en temas y campos de competencia institucional.

**PLANIFICACIÓN.-** Adelantarse a hechos o acontecimientos que se puedan suscitar en el futuro. La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

**PROCEDIMIENTO.-** Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

**PAPELES DE TRABAJO.-** son evidencia comprobatoria donde se registra el planeamiento, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor y los resultados y conclusiones extraídas a la evidencia obtenida. Se utilizan para controlar el progreso del trabajo realizado para respaldar la opinión del auditor. Los papeles de trabajo pueden estar constituidos por datos conservados en papel, película, medios electrónicos u otros medios.

## **ABSTRAC**

### **PROPOSAL FOR THE CREATION OF AN INTERNAL AUDITING DEPARTMENT FOR FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CO. LIMITED DEDICATED TO PROVIDE SERVICES OF CIVIL ENGINEERING, CONSTRUCTION AND REMODELING OF INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BUILDINGS**

The Internal Auditing is an activity that essentially aims to examine and evaluate the effective implementation of internal control systems, helping to improve an organization's operations and meet its objectives, proposing to address corrective actions. in FS Construcciones y Servicios Fersserconst Co. Limited, because of its obvious growth, it is necessary to implement an internal auditing department whose presence will decrease the risk of possible irregularities in the course of its operations. To achieve this implementation is important to have professionals with excellent preparation to form the audit team; also be taken into account aspects: logistics, human and functional addition to proper implementation of procedures involving audit: planning, implementation, feedback and monitoring recommendations.

## **KEYWORDS**

**INTERNAL AUDITING.** - Independent activity taking place within the company and is aimed at the revision of accounting transactions and otherwise, in order to provide a service to management. Is a pad which is intended to measure and evaluate the effectiveness of other controls.

**INTERNAL CONTROL.** - Is an ongoing process by the leadership, management and staff of the entity, to provide reasonable assurance with respect to whether they are achieving the objectives of the entity.

**ADVICE.** - Side systematically and on a schedule to the Administrative Department on issues and areas of institutional competence.

**PLANNING.** - Anticipating events or developments that may generate in the future. Planning is a process of decision making to achieve a desired future, taking into account the current situation and the internal and external factors that can influence the achievement of objectives.

**PROCEDURE.** - A procedure is proceeding action or method of executing some things. This is a common set of defined steps, which allow a job correctly.

**WORKING PAPERS.** - Are evidential planning which records the nature, timing and extent of audit procedures applied by the auditor and the results and conclusions from the evidence obtained. They are used to monitor the progress of the work done to support the auditor's opinion. Working papers may consist of data stored on paper, film, electronic or other means.



## **INTRODUCCIÓN**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría interna ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La empresa FS Construcciones Y Servicios Fersserconst Cia. Ltda. se ubica en el sector de la construcción, el cual es uno de los pilares fundamentales en la dinamización de la economía ecuatoriana, ya que aporta a la reducción del desempleo; de igual manera es uno de los sectores más rentables, ya que crece simultáneamente con una de las necesidades básicas del ser humano, la vivienda; así, oferta miles de soluciones habitacionales por año, que necesitan ser financiadas bajo mecanismos efectivos de administración.

Por la trascendencia de la labor que realiza la compañía, el presente trabajo investigativo propone a la empresa instaurar un Departamento de Auditoría Interna en su organigrama estructural, como un servicio permanente de asesoría y consulta profesional que orientará a la toma de decisiones y al logro de sus objetivos.

El presente trabajo investigativo ha sido elaborado como respuesta a una necesidad de fortalecer las diversas operaciones que la compañía FS Construcciones y Servicios mantiene en la actualidad y debido a su evidente crecimiento es necesaria la implementación de un departamento de auditoría interna.

Se espera que el presente trabajo investigativo sirva de gran utilidad, no solo para la empresa FS Construcciones y Servicios, sino también para todos quienes quieran conocer sobre el tema e implantarlo en diversas organizaciones.

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES DE LA EMPRESA, DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**  
**DE FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA.**  
**LTDA.**

**1.1. El sector de la Construcción en el Ecuador**

El sector de la construcción en Ecuador se puede dividir en cuatro tipos de edificaciones: infraestructuras (incluye la construcción de obras sanitarias estatales o municipales), viviendas, edificaciones comerciales y, finalmente, un grupo llamado informal, integrado por pequeñas construcciones en lugares periféricos. La construcción demanda mano de obra en abundancia y un significativo número de actividades, tales como la carpintería, electricidad, plomería, transporte, hasta servicios y componentes electrónicos muy sofisticados. Esta es la razón por la cual constituye un importante factor para el crecimiento económico del Ecuador.

En cuanto a los materiales de construcción se puede decir que los componentes utilizados son productos nacionales o fabricados parcialmente en Ecuador, como hierro, tuberías de agua potable y de aguas servidas. En los proyectos en los cuales los acabados son importados, el costo correspondiente puede llegar al 30% del costo total.

En una economía pequeña y abierta como la ecuatoriana, muchos de los insumos requeridos para la construcción deben ser importados. El aumento de la demanda ha provocado a su vez un incremento significativo de las importaciones.

En un ejemplo puedo citar el mercado de la grifería, el cual está dominado por los productos chinos y por la marca alemana FV, que produce localmente aunque los componentes sean importados en su mayoría. En cuanto al mercado cerámico el país del cual más se importa es Colombia, ofreciendo unos precios más bajos. El mercado de las cerraduras para puertas está dominado por el producto americano y alemán.

Se puede considerar que el ciclo de desarrollo de la construcción tuvo un importante despegue durante los años 90 y ha logrado consolidar un crecimiento importante después del cambio de siglo. Después de la crisis financiera de 1999, en la cual el sector se estancó, y desde la dolarización, en el 2000, se ha venido produciendo un crecimiento promedio anual. Este renacer empezó inicialmente en Quito y, posteriormente, en otras ciudades como Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Loja y Santo Domingo.

*El sector de la vivienda presentó una recuperación en el 2010 en comparación al 2009, que fue un año marcado por la crisis internacional. Además se registró en los tres primeros meses del 2011 su mayor incremento en ese periodo desde el 2002. Esta tendencia de crecimiento se mantiene desde el año anterior, cuando en el cuarto trimestre se notó una subida del 11,16% en relación con los últimos tres meses del año 2009.<sup>1</sup>*

La recuperación, del sector de la construcción, es atribuida principalmente al crédito que ha fluido desde el IESS y del sistema financiero, principalmente bancos, además de los fideicomisos para constructores. También se atribuye este crecimiento a los créditos otorgados con el plan Mi Primera Vivienda del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Miduvi) y el Banco del Pacífico, los cuales ofrecen un bono de USD 5000.

En conclusión se puede afirmar que el sector de la construcción en el 2010 se consolidó. No obstante, los proyectos inmobiliarios son a largo plazo y requieren que el acceso a los préstamos para adquirir viviendas continúe, al igual que los créditos para los constructores. Además se debería mejorar el método para realizar los trámites municipales, los cuales pueden llegar a demorar hasta un año, lo que implica trabas para el adecuado crecimiento y fortalecimiento del sector de la construcción en el Ecuador

---

<sup>1</sup> <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an>

## 1.2. Antecedentes Históricos de la empresa FS Construcciones y Servicios Fersserconst Cía. Ltda.



FS Construcciones y Servicios FERSSERCONST Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana joven, que se constituye en enero del año 2005. Se inició como la práctica privada de una profesional de la arquitectura, que a medida que fue creciendo, comprendió la necesidad de conformar una empresa, para servir adecuadamente a sus clientes y enfrentar en un modo apropiado mayores retos que se le fueron presentando.

La compañía nació para poder cumplir con un requerimiento de tipo legal de sus clientes potenciales. Si bien su socia principal para ese momento ya había venido trabajando como arquitecta en libre ejercicio profesional, el ser persona natural se convirtió en una barrera que le impedía acceder a compañías multinacionales y/o petroleras, quienes exigían que los servicios sean suministrados por una compañía regulada por dependencias estatales como la Superintendencia de Compañías. Ha brindado sus servicios a grandes empresas, como Schumberger Surencó, Reed Hycalog, Tanasa, Itabsa, Proesa, Telconet, Ecuafarmacias y Asociados, Farcomed, Econofarm.

La empresa al nacer como resultado de una necesidad inmediata de los clientes, no fue planificada y/o estructurada, sino que ha ido creciendo de acuerdo con los requerimientos que el negocio ha ido planteando.

### **1.3. Información General**

- Razón Social: FS Construcciones y Servicios FERSSERCONST Compañía Limitada
- Dirección Actual: Calle Santa Teresa N67-71 y San Ignacio de Loyola, Sector Cotocollao.
- Teléfono: 02-2493-840
- Correo Electrónico: fscialtda@yahoo.com
- Gerente General y Representante Legal: Arq. Fernanda Santillán López, reelegida en junta General de Socios en el 2008
- Presidente: Ing. Gustavo Alarcón Morejón, igualmente reelegido en junta General de socios en el 2008

### **1.4. Servicios que ofrece**

FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA. es una compañía con experiencia en el área de la construcción dentro del sector petrolero y fuera de él. Ofrece sus servicios en el campo de diseño, planificación y construcción de trabajos de obra civil; instalaciones eléctricas, electrónicas, redes de voz y datos. Por formación académica y experiencia profesional están capacitados para planificar, dirigir, coordinar y ejecutar proyectos de mediana y pequeña envergadura.

Tiene experiencia en el campo técnico administrativo de ingeniería y logística, elementos muy importantes en el manejo de proyectos relacionados con el campo en el que presta sus servicios, utilizando la tecnología que está a su alcance para la presentación de los proyectos, de modo que el cliente pueda evaluar adecuadamente las propuestas. Las destrezas adquiridas, a lo largo de su ejercicio profesional, permiten realizar de una manera eficiente el manejo de personal, equipo y materiales. Su trabajo implica cumplir con los objetivos planteados por el cliente y con los plazos establecidos. La profesionalidad en los trabajos cumplen los máximos requerimientos de calidad y de satisfacción del cliente, que abarca el desarrollo del proyecto y su ejecución bajo un estricto control.

**Tipos de obra.-** FS Construcciones y Servicios está especializada tanto en el diseño y planificación, acondicionamiento y construcción de oficinas, locales, viviendas y rehabilitación de las mismas. Realizando para ello tareas de:

- Diseño y Planificación
- Construcción:
  - ✓ Albañilería y fontanería
  - ✓ Carpintería y pintura
  - ✓ Falsos techos
  - ✓ Mamparas
  - ✓ Redes de voz y datos
  - ✓ Electricidad e iluminación
  - ✓ Equipos y redes
  - ✓ Climatización y aire acondicionado
  - ✓ Telefonía
  - ✓ Mobiliario
  - ✓ Instalaciones especiales de obra civil
- Fiscalización de Obras Civiles y Eléctricas

**Sistema de trabajo.-** FS Construcciones y Servicios tiene establecido un sistema de trabajo que integra, de principio a fin, las siguientes fases:

- **Fase 1.-** Determinar correctamente las necesidades del cliente para asesorarlo en la elección de la mejor decisión desde el punto de vista técnico y presupuestario del proyecto.
- **Fase 2.-** Una vez acordados los requerimientos del cliente, la función será planificar, definir, contratar y ejecutar las obras con compromisos de precio y plazo.
- **Fase 3.-** Servicio de mantenimiento de todas las instalaciones, así como otros servicios que pudieran contratar, como limpieza, jardinería, etc.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Brochure de presentación FS Construcciones y Servicios Fersserconst

## **1.5. Misión**

“Ofrecer los servicios de construcción, mantenimiento remodelación y limpieza de inmuebles para empresas del sector industrial, comercial y petrolero e incluso residencial, aprovechando al máximo los recursos disponibles, sirviendo a sus clientes con todo su potencial, generando confianza que facilite lograr un objetivo común como es la culminación satisfactoria de un proyecto.

## **1.6. Visión**

“Posicionarnos en el mercado de provisión de servicios de construcción, limpieza y mantenimiento de inmuebles como una empresa competitiva y eficiente logrando la satisfacción de nuestros clientes.”

## **1.7. Objetivos de la Empresa**

Cabe aclarar que la empresa no cuenta con objetivos establecidos claramente en su gestión, tampoco tiene establecidas políticas y principios; además, a pesar de que cada uno de los miembros de la compañía aparentemente conoce sus funciones y responsabilidades, éstas no se encuentran claramente definidas en ningún documento de la organización, sin embargo, se pudo recopilar por medio de una entrevista con la Gerente el siguiente objetivo principal:

- ✓ “Prestar servicios de ingeniería integral, especialmente en el área de diseño, planificación y construcción de obras civiles, así como también remodelación, mantenimiento y servicio de limpieza en edificaciones a nivel industrial, comercial y residencial.”

Otros objetivos también son:

- ✓ Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Prestar servicios eficientes, de alta calidad y en los plazos establecidos.
- ✓ Mantener control en los procesos de la organización, con el fin de mejorarlos.

- ✓ Cumplir planes de adiestramiento que permitan desarrollar al personal y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los servicios prestados.
- ✓ Mejora del nivel profesional, tanto tecnológico como humano, así como los factores básicos de competitividad.

## 1.8. Valores

La compañía establece los siguientes valores los cuales se han establecido para cumplir con la misión:

“Para cumplir con esta misión, se han definido los principales valores a seguir dentro de cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa”:

- **Ética profesional** que se refleja en la calidad de las obras ejecutadas.
- **Honestidad** hacia nuestros clientes, ofreciéndoles la mejor solución técnica y al costo más bajo.
- **Lealtad** hacia nuestra gente, clientes y competidores
- **Dedicación, esfuerzo y orden** en nuestro trabajo, para cumplir eficazmente con las tareas que se nos encomiendan, y preservar la seguridad de nuestro personal y las instalaciones.
- **Reconocimiento** a todo el personal que labora en la empresa, ya que ellos son los pilares de la misma.
- **Responsabilidad social** en nuestro desempeño, ya que el resultado de nuestro trabajo se convierte parte del entorno de nuestra comunidad.

## 1.9. Principios

“El compromiso de la compañía FS Construcciones y Servicios es brindar”:

- La Confianza de dejar en mano de profesionales la adecuación de sus inmuebles, descargando en nuestra empresa la responsabilidad sobre plazos de ejecución precios, calidades.



- La Seguridad de saber que una vez aceptado el presupuesto, todo nuestro equipo trabajará sin cesar en la ejecución y control de su proyecto.
- La Certeza de comprobar que el proyecto se ha realizado en el tiempo establecido y tal y como estaba previsto.

## 1.10. Estructura Accionaria

Representante Legal: Arq. Fernanda Santillán López

Directivos: Presidente: Ing. Gustavo Alberto Alarcón

Gerente: Arq. Fernanda Santillán L.

Constitución: Quito, 11 de enero del 2005

Capital Nominal: \$400.00 (dólares de EE.UU.) perteneciente a:

Nombre	Nacionalidad	Porcentaje
Amada Fernanda Santillán	Ecuatoriana	98%
Mercedes Alarcón de Viteri	Ecuatoriana	1%
Gabriela López Reyes	Ecuatoriana	1%

Tabla 1. Estructura Accionaria

## 1.11. Organigrama

Si bien este es el organigrama que la compañía ha establecido; como lo habíamos mencionado, ni la gerencia, ni cada uno de los departamentos tienen establecido de manera formal las funciones y responsabilidades que a cada uno corresponden, pese a que quienes los conforman saben que les corresponde ejecutar en sus respectivas áreas

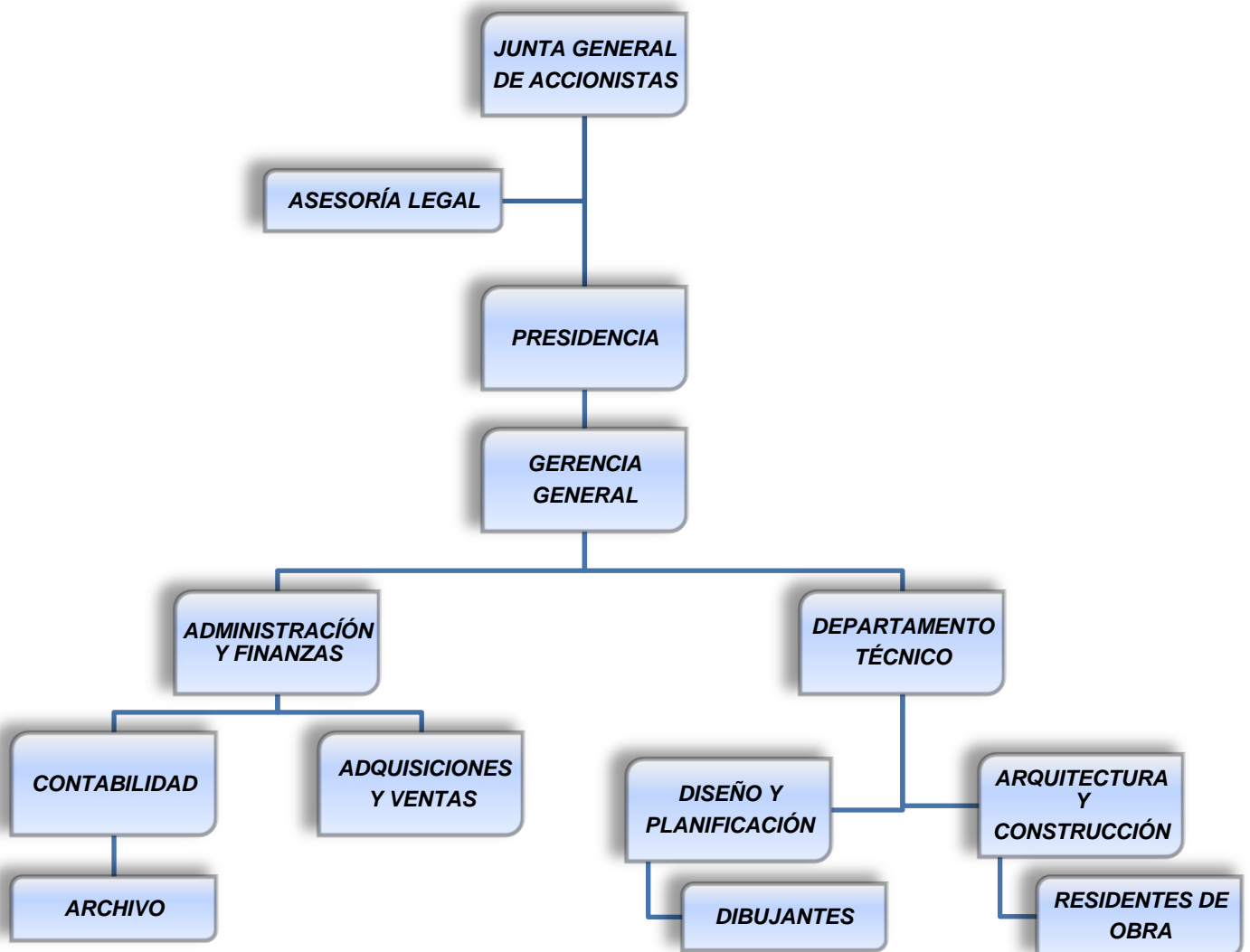


GRÁFICO 1. Organigrama

## **Funciones**

### **➤ Junta General de Accionistas**

- ✓ Conocer y aprobar las normas reglamentarias de funcionamiento administrativos, económicos, y financieros de la empresa.
- ✓ Elegir al Presidente y Gerente General, posesionarlo, conocer y resolver sobre sus excusas, renuncia, remoción, y destitución.
- ✓ Aprobar el plan operativo anual del centro.
- ✓ Evaluar los resultados obtenidos, tomar las medidas y reajustes que se estimen necesarios.

### **➤ Presidencia**

- ✓ Administra los recursos financieros, materiales y humanos y ejecuta las disposiciones de la Junta de Accionistas
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, y demás normatividad vigente.
- ✓ Autorizar gastos, inversiones, suscripción de contratos y venta de bienes muebles de acuerdo a la reglamentación interna.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Coordinar con la Gerencia para asegurar que los registros y análisis se están llevando correctamente
- ✓ Lograr que las personas que quieran hacer, lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellos quieren hacer

➤ **Gerencia General**

- ✓ Ejecuta las disposiciones de la Junta de Accionistas.
- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dicha metas para la aprobación.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empresas y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

➤ **Asesoría Legal**

- ✓ Proveer de soporte legal o jurídico a la compañía como entidad y a sus operaciones.
- ✓ Producir la normativa interna de la empresa.
- ✓ Asesorar legalmente a la compañía en juzgados y tribunales.
- ✓ Controlar las normas generales junto con la Dirección Administrativa para el buen funcionamiento de la empresa.

➤ **Administración y Finanzas**

• **Contabilidad**

- ✓ Elabora los registros contables de los movimientos diarios, ingreso de facturas de clientes y proveedores.
- ✓ Es responsable de la elaboración de Estados Financieros.
- ✓ Supervisa que la empresa cuente con los flujos de dinero necesarios para el desembolso de fondos.

- ✓ Asesorar al directivo en la toma de decisiones de carácter financiero.
- ✓ Elaborar análisis financieros para ver variaciones significativas.
- ✓ Informar a la Dirección Financiera novedades que se presenten en el control y custodia de los activos.

- **Archivo**

- ✓ Reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, administrar y facilitar los documentos pertenecientes a la institución.
- ✓ Establecer y ejecutar disposiciones concernientes a la selección y eliminación de documentos.
- ✓ Vigilar la protección de los documentos vitales mediante la tenencia de una copia de seguridad de los archivos.
- ✓ Suministrar información de los archivos solicitada por el interesado, excepto cuando el documento sea de acceso restringido.

- **Adquisiciones y Ventas**

- ✓ Cotiza materiales y equipos necesarios para cada proyecto, de acuerdo al volumen que se requiera.
- ✓ Solicitar cotizaciones a los proveedores para la elaboración de los presupuestos
- ✓ Analiza las propuestas de cotizaciones recibidas y escoge la más adecuada.
- ✓ Elabora el Presupuesto de cada proyecto en dinero, Materia Prima y Mano de Obra y Flujos de Desembolso.

➤ **Departamento Técnico**

• **Diseño y Planificación - Dibujantes**

- ✓ Elabora el diseño arquitectónico del proyecto y grafica el prototipo de la vivienda.
- ✓ Realiza cálculos para la estructura del proyecto a construirse y los materiales a utilizarse dependiendo del estilo de la vivienda.
- ✓ Elabora el Cronograma de cada Obra.

• **Arquitectura Y Construcción - Residentes de obra**

- ✓ Supervisa la obra en el mismo lugar, para que se asignen los recursos materiales y humanos necesarios según el avance de obra.
- ✓ Supervisa el proyecto antes, durante y después de su construcción, verifica que se realice de acuerdo a las especificaciones.

## **1.12. Infraestructura**

La compañía cuenta con la infraestructura para el desarrollo planificación y construcción de proyectos:

**Infraestructura física.-** Oficina de 100m<sup>2</sup>, ubicada en el sector comercial del norte de la ciudad, cuenta con 10 estaciones de trabajo, sala de reuniones, área de recepción y bodega de materiales de alta rotación. Además contamos con una bodega de herramientas y materiales de 200 m<sup>2</sup>

**Infraestructura de soporte técnico.-** Utiliza tecnología de punta para la presentación de sus propuestas, de modo que el cliente pueda evaluarlas adecuadamente. Implementa continuamente el departamento de diseño con

programas, cada vez más avanzados que permiten visualizar en tres dimensiones todo lo que generamos para nuestros clientes.

**Equipamiento de Oficina.-** Cuenta con 11 Computadoras de última generación interconectadas mediante una red de área local con acceso a Internet banda ancha, además de:

- Impresoras de inyección de tinta: 4
- Scanner: 1
- Impresoras de planos: 1

**Software:**

- Diseño: Autocad, 2007-2010 / Archi Cad, Vector Works 10.5, Adobe ilustrador 9.0, Adobe Acrobat 7.0 Professional
- Ofimática: Office 2003 / Office 2010
- Contabilidad e inventarios: Sistema contable Efisys

### **1.13. El Análisis F.O.D.A**

El Análisis F.O.D.A. es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa; es un método que permite analizar, tanto el entorno como el servicio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se pueda conseguir. Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización describiendo al interior las falencias o Debilidades de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o Fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados).

Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas; o, que podrían beneficiarlas, conocidas como Oportunidades.

Las fortalezas y debilidades son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero si puede influir. Los asuntos enumerados deben ser específicos para la empresa en particular.

Esta herramienta se origino hace alrededor de 56 años y también se la conoce como SWOT por sus siglas en ingles:

- **FORTALEZAS (Strengths):** Se refieren a las principales ventajas competitivas, capacidades y recursos en los que se apoya la organización para concretar la visión.
- **DEBILIDADES (Weaknesses):** Son las razones y circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización no funciona y los clientes no se sienten satisfechos.
- **OPORTUNIDADES (Opportunities):** Corresponden a las circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar la visión.
- **AMENAZAS (Treats):** Son los aspectos presentes en el contexto que pueden afectar negativamente en el logro de la visión por parte de la organización.

### Contenido del F.O.D.A.

SITUACIÓN INTERNA	SITUACIÓN EXTERNA	REPRESENTA UNA ACCIÓN
Fortalezas (Impulsarlas)	Oportunidades (Explotarlas)	Positiva
Debilidades (Eliminarlas)	Amenazas (Evitarlas)	Negativa

Tabla 2. Contenido del F.O.D.A.

Del cuadro anterior tenemos un mensaje claro de lo que representa cada elemento o combinación de los mismos, así:



- Las F y O son aspectos positivos para la Organización que hay que utilizarlos adecuadamente.
- Las D y A constituyen aspectos negativos para la Organización que hay que rechazarlas.
- Las F y D se relacionan con aspectos internos a la Organización.
- Las O y A son aspectos externos a la Organización.
- Las F debemos impulsarlas.
- Las O debemos aprovecharlas.
- Las A debemos contrarrestarlas.
- Las D debemos eliminarlas o disminuirlas. Solo así lograremos mejorar la Organización y alcanzar los índices más altos de eficiencia, efectividad y economía.<sup>3</sup>

Esto significa que el análisis F.O.D.A. consta de dos partes: Un análisis interno y un análisis externo

- El **Análisis Interno** permite determinar los aspectos positivos (fortalezas) y los aspectos negativos (debilidades) al interior de la organización, aspectos sobre los cuales tiene algún grado de control. El máximo aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades es el objetivo primordial del análisis interno.
- El **Análisis Externo** se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la organización que influyen mejorando o empeorando el comportamiento organizacional. Esta parte se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado. El análisis externo permite a la organización anticiparse y tomar medidas o alternativas de solución para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea.

---

<sup>3</sup> Vásquez Víctor Hugo: "Organización Aplicada". Quito – Ecuador. Gráficas Vásquez. 2007. Pág. 108

## **ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSERCONST**

### **➤ Análisis Interno**

#### **Fortalezas**

- La empresa brinda garantía posterior a la entrega del servicio en caso de fallas imprevistas del mismo.
- La gerencia practica un liderazgo generalmente democrático, pues atiende las opiniones de sus subordinados y las considera, de ser necesario, al momento de tomar decisiones, aunque esto no es frecuente.
- El ambiente en el que se desarrollan las actividades tanto en oficina como en obra es generalmente bueno, con confianza y respeto tanto entre trabajadores como con sus superiores.
- Mantiene alianzas con experimentados ingenieros y arquitectos en diversas ramas de la construcción (ing. Civiles, ing. Mecánicos, ing. Electrónicos) los cuales en el caso de ser requeridos, brindan su contingente para trabajar en determinado proyecto.
- Los trabajadores manifiestan un grado aceptable de compromiso con la compañía por lo que aquellos pertenecientes especialmente al área operativa continuarían ofreciendo sus servicios mientras se los requiera.
- Existe un programa contable de fácil manipulación que cuenta con todos los elementos relacionados a la contabilidad y que permite controlarla de una manera simple y segura.
- La empresa cuenta con oficinas propias que abarcan un área de 100m<sup>2</sup>, lo suficientemente amplia y confortable para trabajar adecuadamente
- Cuenta con servicio de Internet banda ancha, siendo este aspecto tecnológico muy importante pues prácticamente todas las negociaciones de contratos y presentaciones de propuestas para captar clientes se realizan por este medio.

- Cuenta con un amplia área de bodega de almacenamiento de materiales y herramientas
- Para los dibujantes, cuenta con computadores dotados con programas de arquitectura actualizados para elaboración de planos como lo son Autocad, Vector Works y programas de diseño como Adobe Acrobat; además los computadores cuentan con la suficiente capacidad para soportar este tipo de software.
- Cuenta con el programa contable Efysis el cual es muy completo y fácil de manejar para la contabilidad de la empresa.
- Los trabajadores operativos con los que trabaja la empresa tienen el suficiente conocimiento y la experiencia adquirida a lo largo de los años para ejercer sus labores como albañilería, carpintería, plomería, electricidad y demás.
- Las personas que laboran en el área administrativa tienen la suficiente experiencia y conocimiento para el manejo de software de computación, contabilidad y lo relacionado con el aspecto administrativo de la empresa.

### **Debilidades**

- Los principios y valores que deben regir el accionar de la organización son solamente conocidos por la gerencia, mas no por el resto de trabajadores de la empresa porque no se encuentra debidamente documentado ni difundido entre ellos.
- La Compañía no cuenta con un manual integral de políticas, procesos y procedimientos de la Organización por escrito para cumplir adecuadamente cada uno de ellos.
- La compañía no cuenta con un plan de presupuestos para las diferentes áreas, lo cual dificulta que las actividades que se realizan en cada área no cumplan con sus objetivos.

- Muchas veces los trabajadores operativos no cuentan a tiempo con el material necesario, por lo que, en ocasiones, no tienen con que trabajar y ello genera retraso en la obra.
- La empresa no tiene ningún tipo de publicidad para captar clientes, los clientes actuales de la compañía se los ha conseguido por gestiones de visita personal de la gerencia a las instalaciones y la presentación de propuestas, o por ganancia en licitaciones.
- La empresa dejó de percibir ingresos fijos mensuales desde la ruptura de un gran contrato de prestación de servicios, pues ahora recibe ingresos ocasionales por las diferentes obras que tiene en ejecución.
- En algunas ocasiones por la necesidad de mantener un cliente, la empresa se ve obligada a bajar sus precios, lo que al final casi no genera proyectos que sean rentables pues en muchos de los casos los ingresos percibidos solo llegan a cubrir los gastos efectuados, y en el peor de los casos los gastos han superado a los ingresos.
- La compañía no cuenta con maquinaria para afrontar proyectos de construcción de mediana o gran envergadura, por lo que muchas veces se recurre a alquilar éstos equipos, lo que comúnmente genera retrasos.
- Lamentablemente ninguno de los trabajadores tanto del área administrativa como del área operativa han recibido ningún tipo de capacitación.

## Matriz FODA Factores Internos

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Garantía posterior a la entrega del servicio en caso de fallas imprevistas del mismo.	X					
Gerencia con liderazgo democrático considerando opiniones de los trabajadores.		X				
Alianzas con experimentados ingenieros y arquitectos en diversas ramas de la construcción	X					
Aceptable grado de compromiso con la compañía			X			
Programa contable fácil de manejar, completo y que ayuda a controlar la contabilidad			X			
Empresa con instalaciones propias, amplias y cómodas	X					
Internet banda ancha muy importante en este tipo de negocio			X			
Amplia área de bodegaje de materiales y herramientas			X			
Computadores dotados con programas actualizados de arquitectura y diseño		X				
Programa contable Efysis, completo y fácil de manejar		X				
Trabajadores de obra con experiencia y conocimiento en sus respectivas áreas	X					
Buen nivel académico de los trabajadores de oficina		X				
Falta de difusión de principios y valores que debe practicar una compañía de					X	

servicios de construcción						
no cuenta con un manual integral de políticas, procesos y procedimientos de la Organización por escrito					X	
No cuenta con un plan de presupuestos para las diferentes áreas, lo cual dificulta que las actividades que se realizan en cada área no cumplan con sus objetivos.					X	
Los trabajadores no cuentan con el material requerido a tiempo, se generan retrasos en la obra				X		
Inexistencia de publicidad de ningún tipo para captar clientes				X		
Reducción significativa de ingresos económicos por ruptura de gran contrato				X		
Proyectos no rentables por baja de precios, solamente alcanzan a cubrir los gastos generados en ellos					X	
Ausencia de maquinaria y equipo para afrontar proyectos de gran envergadura					X	
Ausencia casi total de capacitación de cualquier tipo para los trabajadores				X		

Tabla 3. Matriz FODA Factores Internos

### ➤ Análisis Externo

#### Oportunidades

- El aumento de la población mundial hace que cada vez exista mayor densidad poblacional y surge de ello la necesidad de encontrar espacios donde alojarse, esa oportunidad de que cada vez más gente requiera construir hogares e incluso negocios o empresas debe ser aprovechada para aumentar el nivel de clientes y por ende el nivel de ingresos.

- Las remesas de los migrantes son uno de los rubros más altos que ingresan al país, y gran parte de estos ingresos son invertidos en la construcción de viviendas y negocios para sus familiares que viven en el Ecuador, ello sin duda es una gran oportunidad que se puede aprovechar para captar ese sector como cliente de la compañía.
- La Contraloría General del Estado a través del recientemente creado Instituto Nacional de Contratación Pública permite registrar a todas las empresas que pretendan ofrecer sus servicios al Estado, la compañía ha accedido a realizar todos los trámites y actualmente se encuentra registrada en este instituto, de tal manera que podrá recibir constantemente las ofertas relacionadas a la construcción que requiera el Estado y que la empresa este en capacidad de ejecutar.
- Uno de los factores que demuestran progreso en un país es el desarrollo de su infraestructura, pues la manera como avanzan sus construcciones señalan el grado de desarrollo en este aspecto; la ciudad de Quito crece cada vez más en ese sentido y ese crecimiento puede ser aprovechado por la compañía para captar nuevos contratos de construcción y aumentar sus ingresos.
- Maquinarias cada vez más modernas son utilizadas en la actualidad para facilitar el trabajo en la construcción: excavadoras, mezcladoras, cortadoras, pulidoras, lijadoras, etc. facilitan sobremanera trabajos que en épocas anteriores se realizaban prácticamente con la mano del hombre, en la actualidad el uso de maquinarias y equipos modernos hacen que se optimice tiempo y recursos con técnicas cada vez más modernas de construcción.
- El área actual de ubicación de la compañía es una creciente zona residencial del norte de la ciudad con significativos avances en construcción de viviendas de todo tipo; en ese sector viven personas de clase media y alta, y es ideal para el desarrollo de nuevas viviendas, es una oportunidad para aprovechar pues la demanda de servicios de construcción, al menos en ese sector, parece ser aceptable.

## Amenazas

- En la actualidad el mundo entero afronta una grave crisis económica que ha reducido el poder adquisitivo y la capacidad de compra de las personas, ha hecho que grandes empresas a nivel mundial deban despedir a sus trabajadores y reducir su nivel de gastos o inversiones; ello ha hecho que en el país, grandes construcciones deban ser paralizadas y pequeños proyectos de construcción sean pospuestos por la ausencia de capitales para financiarlos, representa una amenaza para el área de la construcción pues no existe suficiente liquides para financiar este tipo de proyectos.
- Los precios de los materiales utilizados en la construcción debido a la crisis financiera mundial han tenido considerables variaciones en los últimos meses, tal es así que materiales indispensables como el hierro o el cemento han llegado a subir casi en un 100%.
- La crisis económica mundial también ha incrementado el nivel de desempleo a niveles preocupantes, por lo que las personas pierden capacidad de compra y limitan sus recursos a gastos esencialmente básicos como alimentación, salud, vestimenta, etc., lo que crea imposibilidad de invertir en la construcción de viviendas propias.
- La ausencia de plazas de trabajo y el bajo nivel de vida de determinados sectores de la sociedad hacen a muchas personas recurrir a la delincuencia para de alguna manera satisfacer sus necesidades, el robo y la inseguridad en general es una gran preocupación que a toda persona o empresa preocupa sobremanera pues nunca nada ni nadie está a salvo de este fenómeno social. De hecho la empresa ya sufrió un robo considerable de dinero en efectivo hace un par de años.
- Mano de obra que es calificada y que podría prestar sus servicios en el Ecuador de buena manera, muchas veces, apremiados por la necesidad optan por salir del país a prestar servicios muy por debajo de sus niveles de instrucción, lo que



representa un desperdicio de ese potencial que podría tener aquella persona que sale fuera del país en búsqueda de días mejores para sí y su familia

- La tecnología no puede ser ignorada especialmente en el área de la construcción; sin embargo el avance de la tecnología también implica un alto costo para estar acorde con ella, y en el caso de la construcción, ciertos equipos o maquinarias que facilitarían sobremanera el trabajo tienen costos extremadamente altos, que el nivel de ingresos actuales de la compañía no permite darse esos lujos.

### Matriz FODA Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Incremento de la población aumento en la construcción de viviendas		X				
Remesas de migrantes destinados a la construcción de viviendas	X					
Creación del Instituto Nacional de Contratación Pública para ofertar servicios	X					
Crecimiento de la infraestructura de las grandes ciudades		X				
Modernas maquinarias que optimizan el tiempo de trabajo y reducen el esfuerzo físico humano	X					
Ubicación de la compañía en una zona residencial con construcciones en avance	X					
Reducción del poder adquisitivo y capacidad de compra por causa de la crisis económica mundial				X		
Incremento considerable en el precio de los materiales de construcción				X		

Incremento de desempleo, reducción de capacidad adquisitiva, la imposibilidad de destinar recursos a la construcción					X	
Incremento de la delincuencia por ausencia de empleo y bajo nivel de vida				X		
Fuga de mano de obra calificada a otros países por aumento del desempleo						X
Altísimo costo de la maquinaria moderna requerida para la construcción				X		

Tabla 4. Matriz FODA Factores Externos

### 1.14. Base Legal

**FS Construcciones y Servicios FERSSERCONST Cía. Ltda.** por ser una sociedad privada, con fines de lucro y de carácter comercial, está regida por distintas leyes, reglamentos y normativas reguladas por algunas instituciones y entidades, dentro de las cuales se citan a las siguientes:

- Superintendencia de Compañías.- al ser una empresa que pertenece al sector privado, se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías, se basa principalmente en los artículos referentes a las Compañías Limitadas. La superintendencia es una entidad que controla y fortalece la actividad societaria y propicia su desarrollo. De esta manera apoya al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.
- Servicio de Rentas Internas S.R.I.- Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- Es una entidad que se encarga de aplicar el Sistema de Seguro Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia y suficiencia. El IESS es una entidad que protege a la población urbana y rural con relación de dependencia o sin ella contra todo tipo de contingencia (enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte).
  
- Ministerio de Trabajo y Empleo.- es una entidad encargada de armonizar las relaciones laborales mediante el dialogo como mecanismo válido para alcanzar la paz y bienestar social – laboral del país junto a la implementación de políticas laborales y de empleo que ayudan al desarrollo de los recursos humanos y las relaciones laborales con principios de equidad y justicia, precautelando la salud y medio ambiente del trabajo.

## CAPÍTULO II

### AUDITORÍA INTERNA – MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Auditoría Interna**

##### **2.1.1. Concepto**

La Auditoría Interna es una actividad profesional e independiente que sirve de asesoría a la gerencia, lo cual ayuda a mejorar las operaciones de una organización y a cumplir sus objetivos. Es un proceso sistemático practicado por los auditores con vínculos laborales con la organización, de conformidad con normas y procedimientos técnicos que tiene por objetivo examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como *“una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización”*.<sup>4</sup>

La Auditoría Interna es realizada por el personal de la empresa, un Auditor Interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las operaciones y se preocupa en sugerir mejoramientos en los métodos y procedimientos de control interno. La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta su volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la

---

<sup>4</sup> WHITTINGTON, R.: “Auditoría Un Enfoque Integral”. Colombia. MC Graw Hill. 2000. Pág. 592

empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día debido a la magnitud de la misma y de ahí la emergencia de la Auditoría Interna.

Por todo lo expuesto se puede concluir que la Auditoría Interna es una herramienta de asesoría a la gerencia que ayuda a las organizaciones a cumplir sus objetivos, realizando para ello actividades de evaluación permanente e imparcial de todas las operaciones.

La Auditoría Interna actúa dentro de las sociedades, organizaciones o instituciones únicamente para ayudar en su gestión a la dirección en un sentido amplio, de tal manera que sus informaciones y recomendaciones no trasciendan al exterior hacia usuarios externos de la empresa.

### **2.1.2. Objetivos**

La Auditoría Interna dentro de una organización o ente público, persigue los siguientes objetivos que deben ser cumplidos en el proceso de planificación, ejecución, control y comunicación de los resultados de su trabajo:

El objetivo principal de la Auditoría Interna es ayudar a la Dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

- ✓ Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, financiera y operativa, generada en los diferentes niveles de la organización y los medios utilizados para identificar, medir, dosificar y divulgar dicha información.

- ✓ Promover en todos los niveles un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas, sobre el uso de los recursos disponibles, identificando los riesgos y agregando valor a las operaciones.
- ✓ Evaluar si los resultados obtenidos corresponden a lo planificado y presupuestado dentro del marco legal y la existencia de parámetros o guías que permitan medir la eficiencia de la administración.
- ✓ Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- ✓ Utilización económica y eficiente de los recursos. Se trata de valorar la economía y la eficiencia con la que se emplean los recursos.
- ✓ Detección de los hechos importantes ocurridos tras el cierre del ejercicio.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para las operaciones o programas. Los auditores internos deben revisar las operaciones o programas para determinar si los resultados están en consonancia con los objetivos y si las operaciones o programas se están llevando a efecto en la forma prevista.
- ✓ Cumplimiento de política, planes, procedimientos, normas y reglamentos: Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para verificar el cumplimiento de lo indicado y pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si la organización los cumple.

### **2.1.3. Alcance**

El alcance de la Auditoría Interna comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. El alcance de la auditoría interna debe extenderse y abarcar toda la actividad y controles administrativos de la entidad y deberá darse a conocer la naturaleza de sus funciones en todos los niveles existentes. Dentro del alcance de la auditoría interna,

al no tener limitante, debe incluir examen y prueba de efectivo y valores, procedimientos contables, custodia y conservación de documentos que por su naturaleza y carácter, son consideradas confidenciales y de acceso restringido.

Incluye:

- ✓ Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- ✓ Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- ✓ Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- ✓ Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.
- ✓ Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto.

En conclusión la Auditoría Interna ya no comprende solo los controles tradicionales, sino que audita el cumplimiento de normativas, sean estas internas o externas, políticas, directrices y principios fundamentales de gestión moderna

Una auditoría interna efectiva a menudo permitirá una modificación de la naturaleza y oportunidad, y una reducción en el alcance de los procedimientos desempeñados por el auditor externo pero no lo puede eliminar por completo, en algunos casos, sin embargo, habiendo considerado las actividades de auditoría interna, el auditor externo puede decidir que la auditoría interna no tendrá efecto sobre los procedimientos de auditoría externa.

#### **2.1.4. Finalidad**

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
- ✓ Descubrir errores y fraudes.
- ✓ Prevenir los errores y fraudes
- ✓ Exámenes de aspectos fiscales y legales

La finalidad principal de la Auditoría Interna es prestar un servicio de asistencia eficaz a la gerencia para mejorar la administración de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la empresa, también su finalidad es apoyar a la dirección a través de recomendaciones y sugerencias en base de situaciones reales y particulares que se presenten en la organización.

#### **2.1.5. Características e Importancia**

La Auditoría Interna en las empresas es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa, de esta manera la Auditoría Interna puede convertirse en una actividad esencial dentro de las organizaciones, independientemente de su tamaño. Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.



En las grandes organizaciones la Auditoría Interna es una actividad imprescindible por excelencia y que suele presentar la forma de equipos de auditores multidisciplinares. Contrariamente, en las pequeñas y medianas empresas, la existencia de departamentos de Auditoría Interna no es habitual, recurriéndose a ella en la medida en que resulta un requisito necesario como en el caso de la certificación por las normas ISO, ella es demandada.

La auditoría interna constituye una herramienta gerencial para el control de gestión de las empresas, porque producen en su informe final una especie de radiografía que revela la situación de la organización en ese momento, relacionada con los controles de calidad que debe realizar. Es la herramienta para saber dónde está parada la empresa en sus problemas y sistemas de información financiera.

El trabajo de los auditores internos también puede ser una función que puede realizar una firma de Contadores Públicos y Auditores; sin embargo, el auditor independiente debe considerar los procedimientos, si los hay, efectuados por los auditores internos para la determinación de la naturaleza, oportunidad y extensión de sus propios procedimientos de auditoría.

Tradicionalmente la auditoría interna se ha orientado hacia aquellos aspectos de tipo financiero concentrando en la corrección de los registros contables y verificando que la corrección sea confiable. Sin embargo, ésta es sólo una de las áreas que se pueden considerar como básicas a cubrir por parte de la auditoría interna.

Con frecuencia los auditores internos realizan una serie de servicios para la gerencia, que incluyen evaluación y estudios del control interno, pero que no están limitados a éste; además, la revisión de prácticas operacionales para promover el incremento en la eficiencia y en la economía y el hacer investigaciones especiales en la dirección de la gerencia.

La característica más significativa que constituye la naturaleza de la Auditoría Interna, es la capacidad para analizar desde una posición de independencia, con

objetividad y profesionalidad, actividades, organizaciones o situaciones. La Auditoría Interna además tiene aspectos que la caracterizan, entre ellos:

- ✓ Está concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización
- ✓ Está estructuralmente situada como nivel asesor de la gerencia
- ✓ Es una actividad establecida dentro de la organización.
- ✓ Analiza y comprueba la información que se reporta a la Dirección.
- ✓ Es un control administrativo que examina y evalúa la efectividad de otros controles.
- ✓ Emite sugerencias o estrategias a fin de que la dirección corrija los desvíos que afecten el logro de los objetivos.

## **2.2. Normas de Auditoría**

### **2.2.1. Generalidades**

Debido a que la Auditoría es una actividad independiente, su aplicación debe regirse por normas y criterios generalmente aceptados lo que ayudará a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Para lograr este objetivo se crearon las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) que son las directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros. Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de

dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

## **2.2.2. Clasificación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)**

### **✓ Normas Generales o Personales**

#### **➤ Entrenamiento y Capacidad Profesional**

La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor, el personal que va a ejecutar una auditoría deben estar técnicamente calificados y deben ser experimentados en aquellas industrias de las que son parte los clientes que auditan.

#### **➤ Independencia**

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio, debe recordarse que el auditor no está subordinado a su cliente.

#### **➤ Cuidado y Esmero Profesional**

Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la Auditoría y en la preparación del dictamen, esta norma implica el debido cuidado profesional en el desempeño de su labor, incluye la calidad de la honestidad básica y la sensatez del carácter moral. Cuando un auditor se ha ganado la confianza y el respeto de aquellos a los que ha auditado usualmente suele recibir la máxima cooperación.

### **✓ Normas de Ejecución del Trabajo**

#### **➤ Planeamiento y Supervisión**

La Auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado. Se refieren a la recopilación

de evidencia y otras actividades durante la conducción real de la auditoría. Esta norma sugiere un número de procedimientos que el auditor deberá considerar para la ejecución de su trabajo. El Auditor está obligado a preparar un programa escrito de auditoría. Los procedimientos incluidos en el programa de auditoría para alcanzar los objetivos tomando en cuenta la naturaleza, el tiempo y extensión del trabajo a ser realizado.

➤ **Estudio y Evaluación del Control Interno**

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va depositar en él y para la determinación de la extensión resultante de las pruebas a las cuales los procedimientos de auditoría van a ser restringidos. Si el auditor está convencido de que su cliente tiene una excelente estructura de control interno para proporcionar datos confiables y salvaguardar activos y registros, la cantidad de evidencia será menor que cuando no exista este.

➤ **Evidencia Suficiente y Competente**

El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera suministrar una base objetiva para su opinión.

✓ **Normas de Preparación del Informe**

Estas normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. 9

a. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados. Esto requiere que el auditor se encuentre actualizado en todas las normas y procedimientos de general aceptación,

así como todos aquellos temas relacionados al desarrollo del negocio que se encuentra laborando.

➤ **Consistencia**

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. En esta norma se hace necesaria la comparación de los principios y las prácticas utilizados en la elaboración de los estados financieros con aquellos utilizados en el período anterior

Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios. Como a la consistencia en cuanto a la clasificación de partidas dentro de los estados financieros.

➤ **Revelación Suficiente**

Establece que todo estado financiero debe tener la información necesaria y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones. Se refiere a la forma, contenido y descripción del material necesario para hacer que los estados financieros no induzcan a un error.

Por esta razón la revelación puede darse a través de las cifras de los estados financieros o en las notas correspondientes.

➤ **Opinión del Auditor**

En esta norma se hace indispensable que el auditor asuma la responsabilidad de expresar una opinión o dejar escrito las razones del porqué no puede expresar la misma.

- Opinión Limpia o Sin Salvedades
- Opinión con Salvedades o Calificada
- Opinión Adversa o Negativa

- Abstención de Opinar

### 2.2.3. Código de Ética del Auditor Interno

El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna. Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de Auditoría Interna, ya que esta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección. Este Código de Ética se aplica tanto a los individuos como a las entidades que proveen servicios de Auditoría Interna.

El Código de Ética incluye dos componentes esenciales:

1. **Principios** que son relevantes para la profesión y práctica de la Auditoría Interna.
2. **Reglas de Conducta** que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

#### ✓ **Principios**

Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los siguientes principios:

##### ➤ **Integridad**

La integridad de los Auditores Internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

##### ➤ **Objetividad**

Los Auditores Internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los

Audidores Internos hacen una evaluación de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

➤ **Confidencialidad**

Los Auditores Internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

➤ **Competencia**

Los Auditores Internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de Auditoría Interna.

✓ **Reglas de Conducta**

**1. Integridad**

Los Auditores Internos:

- 1.1. Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- 1.2. Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- 1.3. No participarán a sabiendas de una actividad ilegal o de actos que vayan en contra de la profesión de Auditoría Interna o de la organización.
- 1.4. Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

**2. Objetividad**

Los Auditores Internos:

- 2.1. No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones

que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.

2.2.No aceptarán nada que pueda perjudicar su juicio profesional.

2.3.Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

### **3. Confidencialidad**

Los Auditores Internos:

3.1.Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.

3.2.No utilizarán la información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

### **4. Competencia**

Los Auditores Internos:

4.1.Participarán solo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.

4.2.Desempeñarán todos los servicios de Auditoría Interna de acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.

4.3.Mejorarán continuamente sus habilidades y la efectividad y cabalidad de sus servicios.

El Código de Ética constituye un compendio de los valores y principios que guían la labor cotidiana de los auditores, este Código deberá ser observado por el auditor; su quebrantamiento dará lugar a la determinación de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal, a que hubiere lugar.



### **2.3. Diferencias entre Auditoría Interna y Externa**

La auditoría externa se puede definir como un servicio prestado por profesionales expertos en contabilidad, que consiste en la realización, según normas y técnicas específicas, de una revisión de los estados financieros de una empresa, a fin de expresar su opinión independiente sobre si tales estados presentan adecuadamente la situación económico financiera de la empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante un período determinado.

La *auditoría interna* se lleva a cabo por personas pertenecientes a la propia empresa, mientras que la *externa* exige que los profesionales que la realizan no formen parte de la empresa auditada, es decir, que sean totalmente independientes de ella y de sus cuadros directivos. El auditor externo comienza su labor partiendo de resultados finales y de ahí hacia la forma como se alcanzaron éstos; por el contrario, el auditor interno empieza revisando las actividades básicas de una organización y avanza hacia los resultados.

Es importante comprender los rasgos distintivos entre una auditoría y la otra, ya que existe la creencia de que la mejor escuela formativa para llegar a ser un buen auditor interno está en las compañías auditoras independientes.

<b>AUDITORÍA EXTERNA</b>		<b>AUDITORÍA INTERNA</b>
Profesional ajeno y externo a la empresa que audita	<b>SUJETO</b>	Profesional que labora en la propia empresa
Emitir opinión sobre razonabilidad de cifras contenidas en los estados financieros de la empresa	<b>OBJETIVO</b>	Verificar las fortalezas y suficiencia de los controles que se aplican dentro de la empresa
Examen de los Estados Financieros para dar una opinión.	<b>CAMPO DE ACCIÓN</b>	Evalúa controles financieros
Es completamente independiente	<b>GRADO DE INDEPENDENCIA</b>	Por su condición de empleado pierde parte de su independencia
Ante los propietarios: El informe de auditor tiene consecuencias jurídicas.	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Frente a la alta dirección: Tiene responsabilidad laboral.
Parte de los resultados finales expuestos por una organización y retrocede hacia como fueron alcanzados	<b>INICIO DEL EXAMEN</b>	Comienza por las actividades básicas de la organización y avanza hacia los resultados
Realiza su revisión generalmente una vez al año	<b>TIEMPO</b>	Realiza sus actividades de revisión en forma frecuente y continua
Emite dictamen u opinión sobre los estados financieros	<b>INFORME PRINCIPAL</b>	Formula recomendaciones para mejorar los controles y gestión de la empresa
La empresa y público en general	<b>USUARIOS DEL INFORME</b>	Solo la empresa, particularmente la gerencia por su función asesora

**TABLA 5.** Diferencias entre Auditoría Interna y Externa

En conclusión, el trabajo del auditor externo no sustituye la actividad del auditor interno; la existencia de este no elimina la participación del primero.

## **CAPÍTULO III**

### **CONTROL INTERNO**

#### **3.1. Concepto**

El Control Interno puede definirse como un proceso, conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, efectuado por el cuerpo colegiado más alto (Consejo de Administración, Directorio, etc.), la gerencia y por el personal de una entidad, diseñado para proporcionar orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa y para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, comprendidos en uno o más de los siguientes grupos:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- ✓ Confiabilidad de la información financiera y administrativa; y,
- ✓ Observancia de las leyes y reglamentos aplicables

El Control Interno incluye toda la organización, los mecanismos que se diseñan para asegurar que se logren los objetivos y que se cumplan con las funciones planificadas, de tal manera que sus resultados sean factibles de medirse y comprobarse, tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como a los actos de quienes intervienen en ellos.

Los máximos ejecutivos o titulares de cada empresa son los responsables por diseñar, implantar y mantener vigente un ambiente y estructura de control interno, son quienes deben llevar a la práctica los conceptos modernos de Control Interno, que defina con claridad los aspectos importantes de las operaciones para garantizar la transparencia, eficiencia, efectividad y confiabilidad en el proceso de las operaciones además de una clara rendición de cuentas, que sea transparente y oportuna. Los empleados, no importa al sector al que pertenezcan, son quienes tienen la obligación de rendir cuentas claras y oportunas de su gestión, basados en

las funciones y responsabilidades a ellos encomendados lo cual debe estar dentro del marco de la legislación vigente.

### **3.2. Objetivos e Importancia**

El Control Interno en cualquier organización, reviste de mucha importancia, debido a que contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa cumpla los objetivos propuestos. Detecta las irregularidades y errores de una manera oportuna y propone la solución más factible, evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. Además ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

El control interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de las entidades además de la obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.

Los objetivos del control interno son diseñados para ayudar a organizar, controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso y aplicación, los principales son:

- ✓ Disponer los mecanismos necesarios a garantizar la generación de información base, que sea útil, oportuna, confiable y razonable para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la entidad.

- ✓ Establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control, que tiene a su cargo la vigilancia de la entidad.
- ✓ Promover la aplicación de leyes, reglamentos y procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
- ✓ Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- ✓ Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas, dentro del marco legal correspondiente.
- ✓ Crear conciencia en todos los trabajadores de la institución sobre la importancia del Control Interno, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios
- ✓ Motivar la capacidad administrativa para reaccionar de manera oportuna a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes.

### **3.3. Clasificación**

El Control Interno se clasifica en:

- ✓ **Control Interno Administrativo**

Son los mecanismos, procedimientos y registros existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados, funcionan independientemente de la contabilidad. Entonces el control interno

administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

#### ✓ **Control Interno Financiero**

Son los métodos, mecanismos, procedimientos y registros establecidos para la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados financieros que se produzcan. Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial.

Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al control previo, control concurrente y control posterior:

#### ✓ **Control Interno Previo**

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos, los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, si se cumplen de manera adecuada evitará futuras pérdidas de tiempo innecesarias, si uno de estos controles no se cumple puede incurrirse en decisiones innecesarias o no autorizadas. En este control es de suma importancia la capacidad de los empleados ya que si cada uno de ellos realiza su

trabajo de manera precisa y con eficiencia, las posibilidades de desperdicio y corrupción son menores.

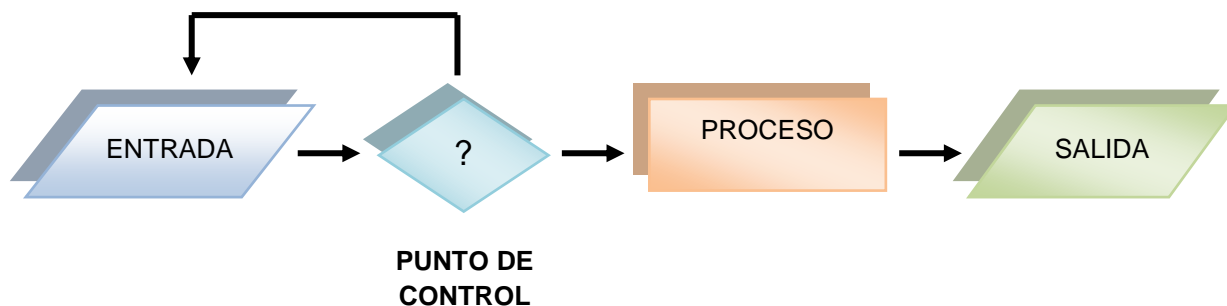


GRÁFICO 2. Control Interno Previo

### ✓ Control Interno Concomitante

El control interno concomitante o concurrente se refiere a los procedimientos y métodos que permiten verificar y evaluar las acciones o corregir errores en el mismo momento de su ejecución.

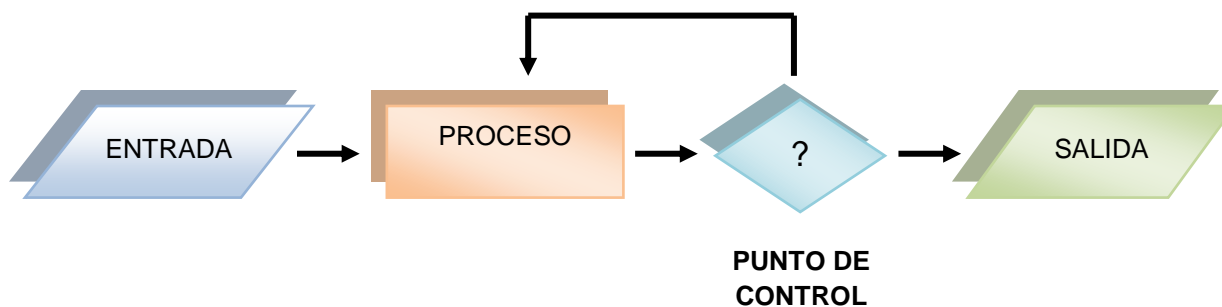


GRÁFICO 3. Control Interno Concomitante

### ✓ Control Interno Posterior

Es el examen que se realiza después de realizadas las operaciones financieras y administrativas que puede ser practicado por medio de una Auditoría Interna de cada organización o por medio de un Organismo Superior de Control.

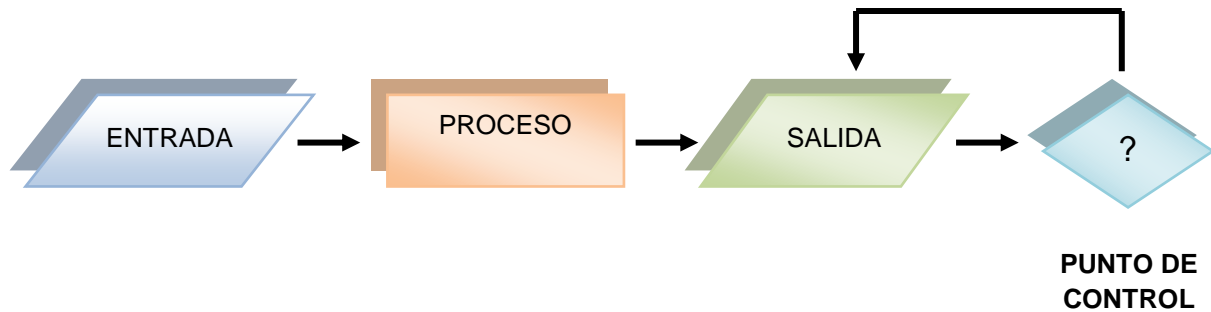
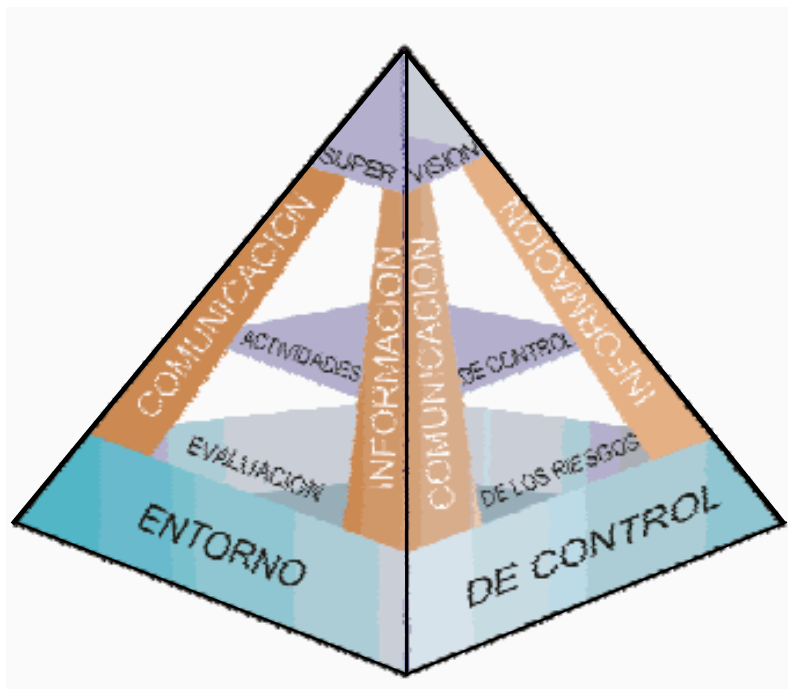


GRÁFICO 4. Control Interno Posterior

### 3.4. Elementos del Control Interno

Los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de Control Interno deben ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa.



El Control Interno es global; sin embargo sus elementos son identificables y se relacionan con los siguientes aspectos:



### **3.4.1. Ambiente de Control**

El ambiente institucional es uno de los elementos de control interno que tiene que ver con la imagen institucional y abarca la estructura de la organización, marca las pautas de comportamiento de las instituciones organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. El ambiente de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Constituye la base de todos los demás elementos de control interno, aportando disciplina y estructura, entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar, la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad, y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados. El ambiente de control fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

### **3.4.2. Evaluación del Riesgo**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

La identificación de los factores de riesgos reviste un acto de trascendencia para la organización, dado que de esto se desprenderán varias acciones que llevarán al control de los mismos. Partiendo de los objetivos de control interno es necesario el establecimiento de un proceso de evaluación, mediante el cual se identifiquen, analicen y manejen los distintos tipos de riesgos. Este proceso debe incluir la estimación de la magnitud de los riesgos, la evaluación de la frecuencia con que estos ocurren y el establecimiento de acciones periódicas para dimensionar sus efectos y tomar acciones correctivas que permitan disminuir los impactos o eliminar ese riesgo.

La Auditoría Interna juega un papel preponderante en esta evaluación ya que su enfoque de trabajo independiente le pone en un espacio de oportunidad muy grande para aportar en beneficio de la organización no solo al control de riesgos sino, además, al incremento de la rentabilidad, permanencia y crecimiento de la organización como negocio en el mercado.

### **3.4.3. Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, además actúa como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.

Este elemento hace posible disponer de parámetros para medir el desempeño de los sistemas, las personas, los procesos, etc., así es el elemento que más ayuda ofrece en las instituciones para controlar y darle eficiencia a las operaciones, así como la facilidad de informar con base en las necesidades generales y específicas que se desprenden del contexto empresarial.

Las actividades de control deben ser implantadas en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Es muy importante que se planeen de manera adecuada estas actividades de control ya que las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que estas actividades les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control y provoca una pérdida innecesaria de tiempo. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera varias firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

### **3.4.4. Información y Comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen. Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz.

La información se basa en las necesidades de los distintos sectores y niveles jerárquicos, ya que cada uno de ellos necesita información específica para la toma de decisiones en forma oportuna, los sistemas deben producir los informes necesarios para cumplir con una gestión administrativa oportuna y eficaz, así como para responder a los requerimientos legales correspondientes.

Este elemento del control interno es de suma importancia, pues comunica la base de los componentes, es decir, el ambiente de control interno, con la supervisión, así como también con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectándolos en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Los sistemas contables producen información relevante, que diseñada y distribuida de una manera correcta, se convierte en útil y puede ser utilizada para todos los procesos, de lo contrario, si la información es incompleta y no confiable, puede conducir a juicios equivocados. Es importante informar de manera adecuada y a todos los niveles de la organización para que ésta sea de beneficio múltiple.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

### **3.4.5. Supervisión y Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

La gerencia debe realizar la supervisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte del ambiente y estructura del control interno. La supervisión y evaluación del control interno, debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover el apoyo de la gerencia para su reforzamiento y actualización.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes. El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que

inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Se logrará eficiencia y eficacia de los elementos del control interno si todos estos funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad. Los elementos permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control, y así disminuir los riesgos en todas sus categorías.

### **3.5. Componentes del Control Interno**

Existen variados componentes que colaboran en la correcta aplicación del control interno en las organizaciones, estos se derivan principalmente de los elementos y son:

**COMPONENTES  
DEL  
CONTROL  
INTERNO**

- Filosofía de control interno
- Integridad y valores éticos
- Competencia del personal
- Filosofía administrativa y estilo de administración
- Estructura organizacional
- Funcionamiento de la alta dirección
- Métodos para fijar funciones y autoridad
- Métodos de control gerencial

**COMPONENTES  
DEL  
CONTROL  
INTERNO**

- Políticas y prácticas de administración de personal
- Influencias externas
- Condiciones de gobernabilidad
- Políticas contables
- Adecuación de leyes
- Registros contables
- Información periódica
- Comunicación
- Procedimientos de registro
- Necesidad de controlar
- Necesidad de informar
- Sistemas integrados de información
- Necesidades de integrar, descentralizar o desconcentrar
- Fijación de límites de actuación
- Apoyo a la toma de decisiones
- Generar historia operacional
- Objetivos de control
- Evaluación de riesgos
- Manejo de cambios
- Actividades de supervisión
- Evaluación independiente
- Informe de deficiencias

### **3.6. Características del Control Interno**

Todo sistema de control interno debe contener las siguientes características:

- Organización de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- Autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control
- Eficiencia para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres personas para evitar fraude.
- El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad.
- Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad.
- La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo.
- Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

### **3.7. Limitaciones del Control Interno**

El control interno no es la medicina a las deficiencias de las entidades, no soluciona todas las dificultades y deficiencias de una organización, es decir que no representa



la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. Ningún sistema de control interno puede garantizar sus cumplimiento de sus objetivos ampliamente.

La primera limitación que existe es que el control interno no garantiza nada, partiendo de que somos los seres humanos los que damos vigencia o no a las medidas que se implante, así como nosotros somos los que seguimos o desviamos las rutas establecidas, por lo que podemos generar eficiencia o abrir las puertas para que se lleven a cabo actos de corrupción.

El sistema de control interno sólo proporciona una grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en las toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc. Además, si encontramos colusión en 2 o más personas, es muy probable que puedan eludir el sistema de control interno.

Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

Cualquier actividad tiene limitaciones que ponen en peligro la funcionalidad de lo que se diseñe, si no existe una planificación orientada a definir con claridad lo que se pretende controlar y qué es lo que se quiere alcanzar con esa actividad de control. La abundancia de controles, al igual que la insuficiencia de los mismos, generan serios indicios de ineficiencia administrativa y operativa, con efectos perjudiciales para la agilidad de los procesos, así como para las finanzas de la organización, ya que pueden surgir desperdicios o riesgos que pongan en peligro los recursos de la organización.

Debemos distinguir estos conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede

proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirás los objetivos.

- El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información Financiera y Cumplimiento).

La eficiencia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, siendo éstas tomadas dentro de límites temporales, de acuerdo a la información disponible y usualmente bajo presión.

Dentro de la naturaleza de las decisiones que afectan al control, basadas en el juicio humano, podemos describir las siguientes:

- **Disfunciones del sistema:** Los controles internos a pesar de estar bien diseñados pueden fallar. Pueden cometerse errores originados en interpretaciones incorrectas, o por dejadez, despistes, olvidos o fatigas. Es probable también que ante un cambio de sistemas el personal aún no se encuentre bien capacitado o informado sobre el mismo, lo que originar la consecución de errores de control.
- **Elusión de los controles por la dirección:** El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.
- **Confabulación:** Cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.
- **Relación costes/beneficios:** A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado.

Debemos tener claro entonces, que no hay control seguro, lo cual nos pone en la dimensión de que el control interno solo nos ayuda a mejorar o evitar malas acciones, si este está bien concebido.

### 3.8. Principios Básicos

Los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional; estos se dividen en tres grandes grupos:

1	<b>APLICABLES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad delimitada</li> <li>✓ Separación de funciones de carácter incompatible</li> <li>✓ Instrucciones por escrito</li> </ul>
2	<b>APLICABLES A LOS PROCESOS Y SISTEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicación de pruebas continuas de exactitud</li> <li>✓ Uso de numeración en los documentos</li> <li>✓ Uso de dinero en efectivo</li> <li>✓ Uso de cuentas de control</li> <li>✓ Depósitos inmediatos e intactos</li> <li>✓ Uso mínimo de cuentas bancarias</li> <li>✓ Uso de dispositivos de seguridad</li> <li>✓ Uso de indicadores de gestión</li> </ul>
3	<b>APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección de personal hábil y capacitado</li> <li>✓ Capacitación continua</li> <li>✓ Vacaciones y rotación de personal</li> <li>✓ Caucciones (Pólizas de seguro)</li> </ul>

TABLA 6. Principios De Control Interno

## ➤ **Aplicables A La Estructura Orgánica**

La estructura orgánica debe ser definida con bases firmes, partiendo de una adecuada separación de funciones, así como la asignación de responsabilidad y autoridad a cada puesto o persona para lo cual son aplicables los siguientes principios:

### ✓ **Responsabilidad delimitada**

Este principio permite fijar con claridad las funciones por las cuales adquiere responsabilidad una unidad administrativa o una persona en particular, define además el campo de acción de cada empleado y el nivel de autoridad correspondiente para que cumpla con responsabilidad sus labores.

### ✓ **Separación de funciones de carácter incompatible**

Las funciones que no sean compatibles con el cargo deberán ser encomendadas a un empleado que tenga el conocimiento y la experiencia para que pueda cumplirlas de una forma adecuada y así evitar que se manipulen los datos que generen riesgos y actos de corrupción.

### ✓ **Instrucciones por escrito**

Todos los procedimientos en cada una de las áreas deben estar establecidos por escrito para que su cumplimiento sea obligatorio para todos los empleados. De esta manera este principio siempre será aplicable y quedará evidencia para comprobarlo.

## ➤ **Aplicables A Los Procesos Y Sistemas**

Todos los sistemas, integrados o no, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos que dispone la organización, destinados a la ejecución de sus operaciones.

### ✓ **Aplicación de pruebas continuas de exactitud**

La aplicación de este principio permite que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos

### ✓ **Uso de numeración en los documentos**

El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, sea o no generados por el propio sistema, permite el control necesario sobre la emisión y uso de los mismo; además, sirve de respaldo de la operación, así como para el seguimiento de los resultados de lo ejecutado.

La numeración de un documento es fundamental porque permite que se relacione con otros datos que pueden ayudar a descubrir malos manejos o pagos duplicados.

### ✓ **Uso de dinero en efectivo**

Muchas organizaciones aun manejan dinero en efectivo por el uso de fondos de caja chica, lo cual si no existe un buen control, puede convertirse en una fuente de desperdicio constante que a la larga, puede constituirse en una gran estafa. En la actualidad la alta tecnología permite que los pagos y cobros se realicen sin el uso de dinero en efectivo utilizando las redes computacionales, esto evita incluso asaltos y robos.

### ✓ **Uso de cuentas de control**

La apertura de los sistemas integrados de contabilidad, debe ser lo suficientemente amplia para facilitar el control de los distintos momentos de las operaciones, así como de aquellos datos que no formen parte del sistema en si, por ejemplo: control de existencias, control de consumo de gasolina, etc.

### ✓ **Depósitos inmediatos e intactos**

Se deben crear mecanismos que permitan conocer, a la brevedad posible, el monto de las recaudaciones efectuadas para evitar que se queden valores en poder de terceros, sin que se registren oportunamente en los sistemas respectivos.

En los casos de recaudaciones directas, esos valores deben ser depositados en forma inmediata e intacta, para evitar que se utilice el efectivo en operaciones ordinarias.

### ✓ **Uso mínimo de cuentas bancarias**

La utilización de la tecnología disponible en la actualidad permite realizar los pagos de una manera más fácil y segura, sin necesidad de contar con una chequera.

La compañía FS Construcciones y Servicios utiliza cheques solo en casos especiales y urgentes, los demás pagos se los realiza por medio de transferencias bancarias o pago con tarjeta de crédito.

### ✓ **Uso de dispositivos de seguridad**

En las organizaciones que disponen equipos informáticos, mecánicos o electrónicos, formando parte de los sistemas de información, deben crearse las medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones, así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.

### ✓ **Uso de indicadores de gestión**

El diseño y uso de indicadores de gestión debe formar parte de los sistemas, para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero, de tal manera que se puedan hacer análisis de la gestión en

los distintos sectores y proyectar de mejor manera la organización, ayudando a reorientar acciones en los casos específicos.

Los Auditores Internos pueden ser una gran ayuda en el establecimiento de estos indicadores, ya que ellos son los que más conocen las operaciones de todos los sectores.

## ➤ **Aplicables A La Administración De Personal**

### ✓ **Selección de personal hábil y capacitado**

La aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente. El personal mal ubicado disminuye la iniciativa y la producción de la organización.

### ✓ **Capacitación continua**

Las organizaciones deben programar capacitaciones para su personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

### ✓ **Vacaciones y rotación de personal**

Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los trabajadores de los distintos niveles de la organización convivan en armonía.

### ✓ **Cauciones (Pólizas de seguro)**

La aplicación de este principio está en directa relación al riesgo que representa el trabajador para la organización en el sector que ha sido colocado, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente promover el uso de pólizas de seguro contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.

### **3.9. Relación de la Auditoría Interna y Control Interno**

La Auditoría Interna está muy relacionada con el control interno, porque sobre la base de ella se pudo determinar la confiabilidad que se va a depositar en él, al momento de realizar el examen.

La auditoría interna es la principal responsable de que el control interno esté funcionando como fue diseñado, constituye la garantía de control interno, por tanto, tiene la responsabilidad de evaluar permanentemente todo el ambiente y estructura del control interno, los sistemas operacionales y los flujos de información, para evitar que surja o se incremente el nivel de riesgo de errores e irregularidades, asegurando su solvencia actual y aquella impuesta por la dinámica necesaria de una organización.

Es importante señalar las diferencias que se presentan entre auditoría interna y control interno:



<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>AUDITORÍA INTERNA</b>
Es un sistema de reglamentaciones que se dan al interior de las entidades para mantener el control sobre los recursos humanos, materiales y financieros en la ejecución de las actividades	Es una actividad ordenada y planificada para evaluar las operaciones de la empresa
Está dado por la gerencia de la entidad	Es dirigida por un auditor interno jefe, quien es el responsable de la planificación de la unidad de auditoría interna
Son todas las normas reguladas dentro de la organización	Es la actividad independiente
Se ejecuta durante la administración de los recursos de la empresa	Es una investigación que se realiza después de ejecutadas las operaciones
Se aplica para garantizar la correcta administración empresarial	Nos permite comprobar si los objetivos y metas programadas se han cumplido

**TABLA 7.** Relación de la Auditoría Interna y el Control Interno

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

#### **4.1. Base Legal para la creación del Departamento de Auditoría Interna**

La implementación de una unidad de Auditoría Interna en la compañía FS Construcciones y Servicios más que un requerimiento legal, constituye una necesidad, ya que su presencia significará un importante apoyo a la gerencia de la entidad que le permitirá mantener una asesoría permanente, una mejor y más precisa toma de decisiones y la rectificación oportuna de errores e irregularidades que podrían afectar el correcto desenvolvimiento de la compañía.

La evolución que ha experimentado la compañía FS Construcciones y Servicios en los últimos años y los progresivos cambios que ha tenido, han ocasionado que el control interno actual no sea suficiente para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, es por esta razón que se torna indispensable la creación de la unidad de auditoría interna, cuya presencia disminuirá el riesgo de posibles irregularidades en el transcurso de sus operaciones.

Para implementar la unidad de Auditoría Interna en la compañía es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

La unidad de Auditoría Interna debe ser implementada tal como se ha diseñado, solo así se verá los resultados que se espera.

La Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para

evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Es necesario que el Departamento de Auditoría Interna cuente con el personal idóneo y confiable, que debe ser altamente calificado, para que los resultados sean efectivos, eficientes y oportunos. El papel del auditor interno es fundamental en el proceso de gestión de los riesgos ya que debe apoyar a la administración examinando, evaluando, informando y recomendando sobre el cumplimiento y efectividad del proceso de administración de riesgos.

## **4.2. Objetivos**

La empresa FS Construcciones y Servicios es una compañía que requiere la creación de una Unidad de Auditoría Interna, la misma que está encaminada a mejorar los procesos de la empresa y le ayudará a cumplir de mejor manera sus metas. Para lograr esto, la Unidad de Auditoría Interna deberá cumplir los siguientes objetivos:

- Implantar los procesos adecuados para el logro de los objetivos de la empresa FS Construcciones y Servicios.
- Asegurar el correcto funcionamiento administrativo y financiero de la empresa.
- Asesorar a la compañía en todas aquellas materias propias de su competencia, sean éstas de índole contable, presupuestario, control interno u otro.
- Velar por el estricto cumplimiento por parte de los funcionarios y empleados, de las leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador.
- Promover y proponer el establecimiento de normas para el control interno.
- Examinar y evaluar periódicamente el control interno de la entidad.

- Velar por la correcta administración de recursos financieros del Organismo.
- Determinar la Confiabilidad de los registros y estados financieros de la Institución.
- Analizar los resultados y eficiencia de las operaciones.
- Velar porque los bienes de la compañía tengan un adecuado registro y manejo, para protegerlos de la pérdida o uso indebido.
- Seguir las acciones correctivas a las operaciones en que se determinen desviaciones.
- Obtener evidencia suficiente y competente para fundamentar conclusiones.
- Organizar, dirigir, coordinar y supervisar las dependencias a su cargo.
- Otras funciones que le sean delegadas por el Presidente de la compañía, inherentes a la materia de competencia de la Auditoría Interna.

### **4.3. Políticas**

El Departamento de Auditoría Interna debe establecer y velar por la aplicación, de la normativa interna, fundamentalmente los procedimientos, para guiar la actividad de auditoría interna en la prestación de los diferentes servicios.

Dicha normativa debe ser congruente con el tamaño, complejidad y organización de la auditoría interna, mantenerse actualizada y ser de conocimiento de todos los funcionarios del departamento de auditoría interna.

Las políticas constituirán una guía de las acciones a seguir por el Departamento, en el desarrollo de sus planes y programas, establecerá directrices de aplicación general para las actividades de control a ser desarrolladas en la Compañía.

Las políticas constituirían las siguientes:

- Planificación anual de las actividades de Auditoría Interna.
- Mantener estricta confidencialidad del trabajo de auditoría que se realice.
- No emitir criterios sobre los resultados de las auditorías sin contar con la evidencia suficiente e incuestionable.
- No emitir juicios de valor que atenten contra la integridad y buena honra de los funcionarios de la entidad.
- El equipo de auditoría interna debe mantener la discreción en las expresiones y criterios a emitir.
- Organización adecuada del archivo de los papeles de trabajo.
- Emisión de informes con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **4.4. Importancia de la creación de la Unidad de Auditoría Interna**

El departamento de Auditoría Interna es de vital importancia dentro de una organización ya que sirve de apoyo a toda la empresa y constituye una función al servicio de la gestión que busca sistemáticamente evaluar la eficacia de los procesos implantando los controles más adecuados para minimizar riesgos, de esta manera la auditoría interna puede convertirse en una actividad esencial dentro de las organizaciones independientemente de su tamaño.

En el caso de la empresa FS Construcciones y Servicios, debido al crecimiento evidente que el ente ha experimentado, se puede concluir que no existe un control adecuado para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, por lo que es indispensable la creación de la unidad de auditoría interna, cuya presencia contribuirá a disminuir el riesgo de posibles irregularidades en la ejecución de sus actividades.

Entre los aspectos que son considerados para la creación de la unidad de auditoría interna en la empresa FS Construcciones se señala:

- El evidente crecimiento que ha experimentado la empresa en el último año.
- No existe un sistema de control interno adecuado.
- La cantidad de información que se procesa proveniente de los varios proyectos que posee la empresa a la vez, situación que demanda un mayor control y veracidad de la información que finalmente se reporta a las máximas autoridades y a su vez a los organismos de control externo.
- Los problemas ya detectados por las auditorías externas realizadas que se relacionan esencialmente a:
  - ✓ Falta de un sistema de control interno adecuado en las áreas administrativas de la empresa FS Construcciones y Servicios.
  - ✓ Escasa supervisión de los procesos, de los informes financieros y la inexistencia de capacitación al personal en el tema de control interno.

Por lo expuesto anteriormente se considera que es de vital importancia la creación de la unidad de auditoría interna para la empresa FS Construcciones y Servicios Fersserconst, ya que al cumplir con sus objetivos de brindar apoyo a las máximas autoridades, se estará en la posibilidad de garantizar la transparencia de la gestión empresarial.

La auditoría interna fortalecerá la imagen de la compañía, fortificara los controles en todos los niveles y responderá a las deficiencias de control interno que se detecte en el transcurso de los exámenes practicados.

Será la herramienta que provee organización, capacidad de observación independiente y objetiva de la gestión. Por lo tanto la responsabilidad del departamento de auditoría interna está relacionada con la calidad del trabajo de control que se realiza y con la calidad de las recomendaciones que se entregan, sin

embargo hay que precisar que la puesta en práctica de sus sugerencias es de exclusiva responsabilidad de la administración.

La implementación de esta unidad dentro de la compañía FS Construcciones y Servicios Ferssercosnt, constituiría una importante ayuda para brindar apoyo a la dirección para de esta manera cumplir sus objetivos, además de mejorar sus procesos y operaciones ya que en la actualidad, en la compañía, se hace casi imposible el control directo de varias de las operaciones por parte de la dirección lo que implica puedan existir errores en los procesos, es por esto que es elemental la creación de un departamento de auditoría interna dentro de la empresa.

#### **4.5. Estructura Orgánica Propuesta para el Departamento de Auditoría Interna**

*“La posición organizacional de la auditoría interna debe ser relevante para asegurar un amplio margen de cobertura y para asegurar acciones efectivas sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría”<sup>5</sup>*

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Es aconsejable que el director de auditoría dependa jerárquicamente del más alto nivel ejecutivo de la empresa. Hay que dejar bien en claro que tal dependencia debe suponer un verdadero apoyo por parte de dichos ejecutivos y el reconocimiento de un status de especial relevancia y categoría para el titular de la unidad de auditoría

---

<sup>5</sup> SANTILLANA, J.: Auditoría Interna Administrativa, Operacional y Financiera. ECAFSA. Pág. 61

interna, que le posibilite tratar de igual a igual a los directores y responsables de la empresa.

En ese sentido, cuando se afirma que la auditoría interna debe tener un status elevado, se está señalando la necesidad de que su dependencia en el organigrama de la empresa esté de acuerdo con su rango.

Debemos tener en cuenta que el prestigio de la auditoría interna no vendrá dado exclusivamente por su situación en el organigrama sino también por la exactitud de sus juicios y por la aceptación que tengan sus recomendaciones. Pero es necesario reconocer que cuando la unidad de auditoría interna no está colocada en el máximo nivel de la empresa, su labor se hace innecesariamente más difícil y problemática.

#### ***4.5.1. Organigrama Estructural Propuesto***

El Departamento de Auditoría Interna a implementarse dentro de la compañía FS Construcciones y Servicios recibirá el soporte necesario de la gerencia y esta a su vez solicitará a toda la empresa una total cooperación para con el personal de auditoría interna. A continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa FS Construcciones y Servicios Fersserconst Cía. Ltda.:



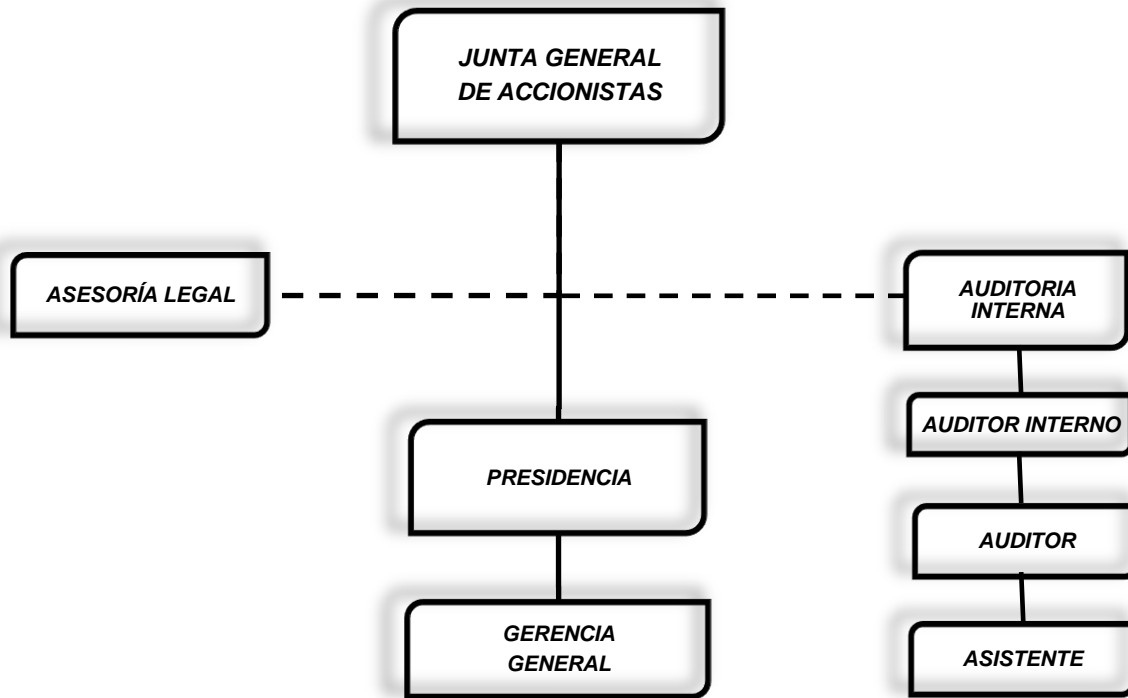
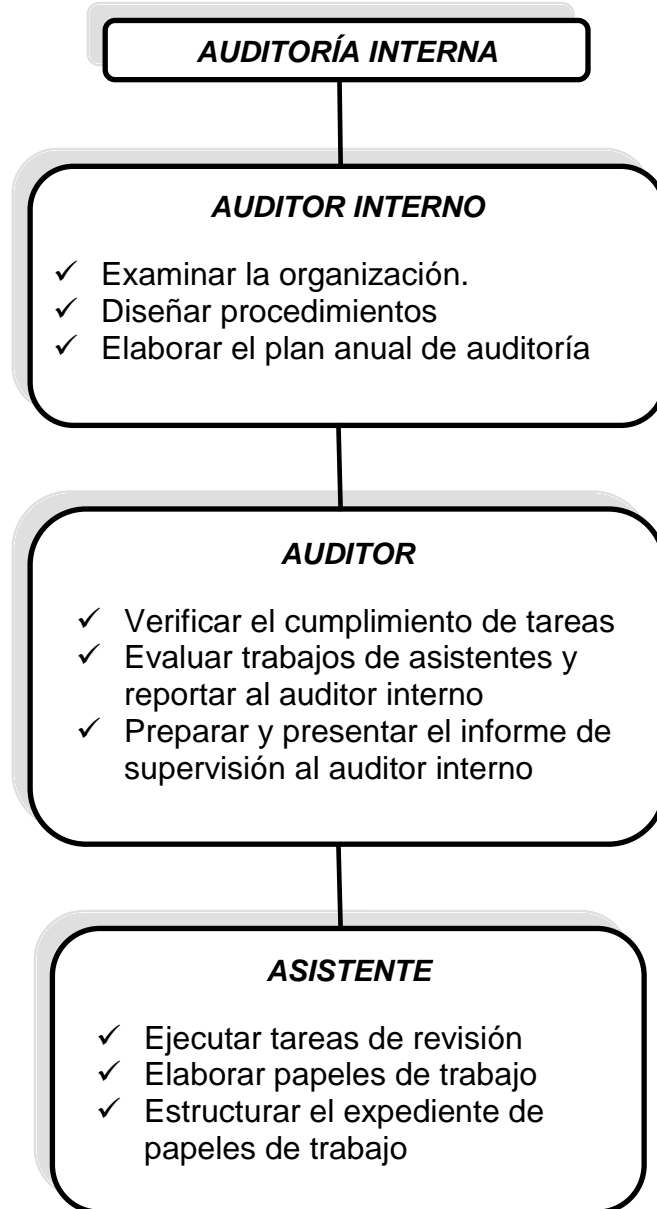


GRÁFICO 5. Organigrama Estructural Propuesto

#### **4.5.2. Estructura Funcional Propuesta**



#### **4.6. Presupuesto para la creación del Departamento de Auditoría Interna**

Para la creación de la unidad de auditoría interna en la empresa FS Construcciones y Servicios a continuación se determina todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para su funcionamiento. Para proveer de estos recursos se

necesita de un recurso financiero, es decir, que el recurso material se deberá comprar y al recurso humano se lo deberá contratar y pagar por sus servicios, por lo tanto se ha diseñado un presupuesto donde se detallan los gastos aproximados en los que se deberá incurrir para la implementación del área de auditoría interna.

#### **4.6.1. Costo de personal**

El departamento de Auditoría Interna tendrá un equipo de trabajo conformado por profesionales idóneos, que posean la capacidad técnica y profesional, el entrenamiento y experiencia necesaria, pero principalmente el equipo de trabajo deberán ser personas comprometidas con los objetivos de la auditoría y de la empresa.

Por consiguiente, la compañía FS Construcciones Y Servicios contará con el siguiente personal:

- 1 Auditor Interno
- 1 Auditor
- 1 Asistente

Es primordial determinar el costo que representará contratar personal para la Unidad de Auditoría Interna, cuando se ha determinado la presencia de tres personas.

El costo mensual que representaría el personal del Departamento de Auditoría Interna es el siguiente:

CARGO	SUELDO MENSUAL	APORTE PATRONAL	13º SUELDO	14º SUELDO	FONDOS DE RESERVA	OTROS INGRESOS PARA EL EMPLEADO	CAPACITACIONES	TOTAL
Auditor Interno	1200,00	145,80	100,00	24,33	100,00	100,00	80,00	1750,13
Auditor	800,00	97,20	66,67	24,33	66,67	80,00	50,00	1184,87
Asistente	450,00	54,68	37,50	24,33	37,50	50,00	50,00	704,01
<b>TOTAL</b>	<b>2450,00</b>	<b>297,68</b>	<b>204,17</b>	<b>73,00</b>	<b>204,17</b>	<b>230,00</b>	<b>180,00</b>	<b>3639,01</b>

TABLA 8. Costo del personal

El cuadro anterior indica que por pago de nómina del Departamento de Auditoría Interna el valor ascenderá a \$3639,01 mensual. Es importante recalcar que el valor de fondos de reserva sería un gasto que solo se incurriría a partir del segundo año de trabajo de cada empleado, por esta razón se tomará en cuenta el valor de \$3434,84 mensuales para el presupuesto general.

Es importante también tomar en cuenta gastos extras que se pueden presentar: viáticos, movilizaciones, etc., los cuales dependerán del plan anual de auditoría, los cuales se detallan a continuación:

CONCEPTO	VALOR
Alimentación	60,00
Movilización	50,00
Varios	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>150,00</b>

TABLA 9. Costos Extras

Con lo anteriormente expuesto se puede observar que el presupuesto en relación al personal del departamento de auditoría interna se incrementa y asciende a \$3584,84, este valor extra de viáticos, movilizaciones, etc., deberá ser tomado en cuenta para el presupuesto final para la creación del departamento de auditoría interna.

#### ***4.6.2. Costo de materiales y equipos***

Para que el equipo de auditoría interna se instale adecuadamente en las oficinas de la empresa necesita la adquisición de materiales de oficina y tecnológicos acordes con el número de personal que laborará en este departamento, por lo tanto he considerado necesarios los siguientes equipos y materiales de oficina:

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>		
3	Escritorios	300,00
4	Sillas	160,00
4	Archivadores	240,00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>		
3	Teléfonos	90,00
2	Sumadoras	40,00
<b>MATERIALES DE OFICINA</b>		
	Grapadoras, Perforadoras	30,00
	Lápices, Esferos, Borradores	20,00
	Carpetas, papelería	60,00
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>		
3	Computadoras con sistema contable instalado	2700,00
2	Impresoras	160,00
1	Servicio de Internet	60,00
	<b>TOTAL</b>	<b>3860,00</b>

TABLA 10. Costo de materiales y equipos

### ***Presupuesto Total Para La Creación Del Departamento De Auditoría Interna***

Para la creación de la Unidad de Auditoría Interna es necesario presupuestar los gastos que asumirá la entidad para su funcionamiento. Con toda la información de necesidades de personal, materiales y equipos, se resume en el siguiente cuadro del

monto total del presupuesto de un año para la creación del departamento de auditoría interna.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Sueldos Personal	41218,08
Viáticos, movilizaciones	1800,00
Materiales y Equipos	3860,00
Servicios Básicos	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>47478,08</b>

TABLA 11. Presupuesto Total Para La Creación Del Departamento De Auditoría Interna

El valor total para el primer año de funcionamiento del departamento de auditoría interna es de aproximadamente \$47478,08. Es importante aclarar que este valor disminuirá en los próximos años debido a que ya no se incurrirá en el gasto de adquisición de equipos de computación, equipos de oficina y mobiliario.

#### **4.7. Aspectos Logísticos para la creación del Departamento de Auditoría Interna**

*El departamento de auditoría interna, representa el mejor elemento para la generación de cambios en los procesos y sistemas en todos los niveles de la organización, por lo tanto su tarea debe estar respaldada convenientemente con las herramientas y tecnología necesarios, dado que el campo de evaluación de la organización, sus sistemas, procesos y el proceso de las operaciones, pueden utilizar tecnología de punta.<sup>6</sup>*

<sup>6</sup> FONSECA, René. Auditoría Interna, un enfoque moderno de Planificación, Ejecución y Control. Edición Artes Graficas Acrópolis. Guatemala. 2004. Pág. 90

#### **4.7.1. Espacio Físico**

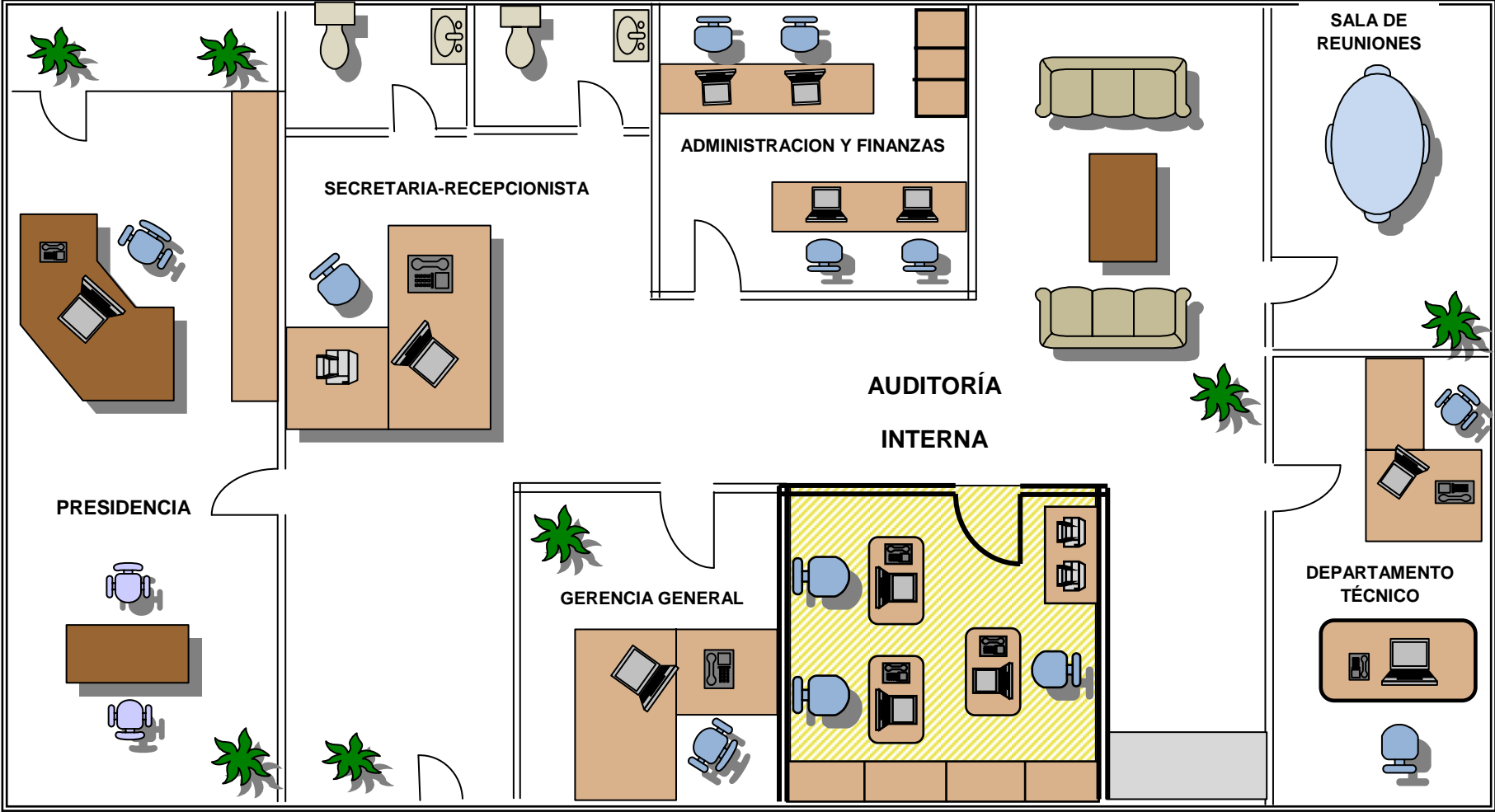
Para que el área de Auditoría Interna de la empresa FS Construcciones y Servicios empiece a funcionar se le deberá asignar un espacio físico, es decir, una oficina, además se le deberá dotar de todos los equipos y materiales necesarios para su funcionamiento.

Se deberá habilitar un espacio físico en el área administrativa que se encuentra ubicada en el segundo piso de la edificación donde la empresa desarrolla sus actividades y se le asignará este espacio al equipo de auditoría interna. Este espacio comprende una oficina que cuenta con una superficie de 30 metros cuadrados en donde se ubicará el equipo de auditoría interna: auditor interno, auditor y asistente, aquí se ubicarán todos los mobiliarios, equipos y materiales mencionados anteriormente.

El espacio físico asignado para el equipo de auditoría cuenta con iluminación, instalaciones eléctricas, telefónicas y puntos de red.



**PLANO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**



## **4.7.2. Mobiliario**

### **Muebles de Oficina**

- 3 escritorios (uno para cada miembro del equipo de auditoría)
- 3 sillas (una para cada miembro del equipo de auditoría)
- 4 archivadores

## **4.7.3. Equipos**

### **Equipos de Oficina**

- 3 teléfonos
- 2 sumadoras

### **Equipos de computación y software**

- 3 computadoras con software de instalación
- 2 impresoras conectadas en red
- Internet
- Sistema contable Safy instalado en todas las computadoras

## **4.7.4. Útiles**

### **Útiles de Oficina**

- Grapadoras, perforadoras
- Lápices, esferos, borradores
- Agendas, carpetas, papelería

Los equipos de computación y software especializado que se requerirá para el área de auditoría interna deberán contar con la más alta tecnología ya que serán

destinados para generar de manera más eficiente la información que el equipo auditor obtenga de su trabajo y el procesamiento de la misma.

Todos los muebles, equipos de oficina, equipos de computación y materiales de oficina serán entregados al departamento de auditoría interna una vez que el equipo auditor empiece a desarrollar su trabajo de auditoría.

## **4.8. Aspectos Humanos para la creación del Departamento de Auditoría Interna**

### ***4.8.1. Perfil Profesional del Personal***



Los miembros del equipo de auditoría interna, en el ejercicio de sus funciones, deberán actuar con criterio profesional, tacto y cortesía manteniendo siempre la objetividad en las labores encomendadas, con el fin de que su labor contribuya al mejoramiento de la organización de la compañía.

A continuación se describe el perfil de los integrantes del equipo de auditoría interna:

### ***4.8.2. Auditor Interno***

El concepto tradicional del auditor interno ha evolucionado a través del tiempo. La nueva concepción tiende a considerar a la auditoría interna más bien como un servicio de asistencia técnica al personal, dentro de las empresas, sin descuidar su

primordial responsabilidad de revisar las operaciones y evaluar el funcionamiento del control interno.

El moderno auditor interno no es el simple revisor de cuentas de otros tiempos, en la actualidad tanto la alta dirección de la empresa como sus ejecutivos superiores, confían no sólo en la habilidad profesional del auditor interno en cuanto a poner de manifiesto errores y deficiencias, sino en su buen juicio para sugerir fórmulas eficaces para la solución de problemas.

El auditor interno es por su formación profesional y conocimiento integral de la institución uno de los hombres más calificados para ayudar al desarrollo tanto del recurso humano como de mejorar las diferentes operaciones

La evaluación que realiza el auditor interno se dirige a determinar si en la práctica los objetivos de la dirección superior se han logrado. Para ello debe estar debidamente entrenado y poder reconocer los distintos síntomas que le advierten de la existencia de problemas.

De este modo el auditor puede poner sus hallazgos dentro de un patrón de ideas lógicamente organizado, y convertirse en un experto para evaluar las probables causas.

El auditor interno es responsable de la creación e implementación de manuales de procedimiento y normas administrativas para las distintas unidades de la compañía y su cumplimiento, debe evaluar el sistema de control interno y ejecutar el programa anual de auditoría.

Asimismo, asesorar respecto al cumplimiento de la normativa interna y externa vigente; y de las situaciones fuera de la norma que pudieran presentarse.

Partiendo de las premisas enunciadas anteriormente corresponde señalar cuáles son los requisitos que debe cumplir el profesional para ser nombrado y ejercer funciones de dirección de la unidad de auditoría interna de la empresa FS Construcciones y Servicios:

- Título Universitario de doctor o ingeniero en Contabilidad y Auditoría de 4to nivel.
- Experiencia profesional, mínima de tres años en cargos similares en los diversos tipos de auditoría a desarrollar.
- Conocimiento de normas legales.
- Conocimiento de normas profesionales, el auditor debe ajustar su accionar a las normas que regulan su profesión y aplicar procedimientos de auditoría necesarios.
- Capacidad técnica y de análisis
- Manejo de Excel a nivel superior
- Independencia de criterio y acción
- Espíritu docente, que le permitirá transmitir sus conocimientos y recomendaciones a su equipo de trabajo con un criterio constructivo.
- Demostrar aptitud para trabajar en equipo lo que implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente
- Capacidad para planear y administrar las tareas de auditoría de manera tal que pueda cumplir con sus objetivos en tiempo y forma y presentar adecuadamente su informe. Es fundamental que sepa decidir sobre la marcha los cambios y quizá diferir una actividad planeada por otra que resulte más trascendente y significativa.
- Disponer de dotes de mando y de la habilidad necesaria para organizar y dirigir el trabajo
- Capacitarse en forma continua, caso contrario se convertirá en un profesional desactualizado y poco útil para la sociedad. El constante cambio, las nuevas

tecnologías, las exigencias del cumplimiento de normas a nivel mundial, los nuevos elementos que se incorporan en el análisis o evaluación del comportamiento de las organizaciones modernas hace necesario que el profesional no esté ajeno a ellas.

El auditor deberá saber discernir en el momento oportuno a que profesional deberá recurrir para atender determinados temas en los que se requiera un especialista en la materia.

Este perfil parecería exagerado, pero constituye el ideal para que el auditor pueda cumplir el rol que le corresponde en la auditoría.

### **4.8.3. Auditor**

El auditor será quien colabore en el trabajo al auditor interno y para ocupar este puesto, el interesado debe caracterizarse por:

- Título Universitario de Doctor o ingeniero en Contabilidad de Auditoría, economía y/o administración de empresas.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares hacia los diversos tipos de auditoría a desarrollar.
- Independencia de criterio y acción.
- Conocimiento de normas legales.
- Conocimiento de normas profesionales
- Conocimiento completo y facultades para el desarrollo y aplicación de los procedimientos de auditoría.
- Manejo de Excel a nivel intermedio
- Poseer un criterio sólido y utilizar el sentido común en su aplicación

- Facilidad para comunicarse en forma verbal y escrita
- Discreción y confidencialidad en el manejo de expedientes
- Capacidad para la toma de decisiones, así como pro actividad.
- Habilidades de relación a todo nivel y para el trabajo en equipo.
- Minuciosidad y detalle en el análisis de la información.
- Disponibilidad de horario
- Buenas relaciones humanas
- Poseer un alto espíritu de colaboración

#### **4.8.4. Asistente**

Para desempeñar el cargo de asistente de auditoría debe poseer el conocimiento y experiencia necesarios para ejercer sus funciones, para lo cual deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Estudiante de los últimos años (dos últimos) o Profesional Universitario de las carreras de Contabilidad y Auditoría, Economía y/o Administración de empresas.
- Experiencia mínima de un año en cargos similares hacia los diversos tipos de auditoría a desarrollar.
- Conocimiento de normas legales.
- Conocimiento de normas profesionales
- Confidencialidad en el manejo de la información
- Capacidad analítica

- Capacidad crítica
- Capacidad para innovar conceptos y llevarlos a la práctica
- Capacidad para organizar actividades inherentes a su cargo, creatividad y dinamismo. Requiere alguna iniciativa y supervisión, por cuanto el trabajo permite seleccionar entre diversos métodos y procedimientos ya establecidos, sobre la base de instrucciones detalladas.
- Debe resolver situaciones similares de poca complejidad, buscando nuevos cursos de acción para obtener la solución.
- Excelente habilidad en la comunicación oral y escrita
- Trabajo en equipo, pro actividad, buen relacionamiento interpersonal. Las relaciones de trabajo que corresponden al puesto implican contactos frecuentes con servidores de nivel operativo de otras Unidades Organizacionales de FS Construcciones y Servicios y/o público en general; para recibir instrucciones o evaluar consultas sencillas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.

Con frecuencia el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos.

El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto ofrece condiciones climáticas y ambientales variantes o se ejecuta en lugares abiertos debido a que se tendrá que dirigir a las obras de los proyectos que posee la empresa y en algunas ocasiones presenta ruidos intensos, iluminación deficiente, humedad, temperaturas cambiantes y contacto con sustancias tóxicas.

- Minuciosidad y detalle en el análisis de la información.



- Habilidad en el manejo de programas de computación en ambiente Windows.

Para la creación del departamento de auditoría interna en la empresa FS Construcciones y Servicios es primordial contar con un personal con capacidad profesional que cumpla con los objetivos propuestos y que genere valor a la compañía, además de brindar asistencia y apoyo a la gerencia en la toma de decisiones correctas.

#### **4.9. Aspectos Funcionales para la creación del Departamento de Auditoría Interna**

El Departamento de Auditoría Interna tiene como misión promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la compañía, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones; así como el logro de sus resultados mediante la ejecución de acciones y actividades de control para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales.

Para el cumplimiento de estos fines se asignarán las siguientes funciones a los diferentes miembros del equipo de auditoría interna.

##### ***4.9.1. Principales Funciones del Departamento de Auditoría Interna***

- Elaborar y proponer al Directorio para su aprobación, por medio de la Gerencia General, el Plan Anual de Auditoría; evaluando y asegurando su cumplimiento, de acuerdo a los lineamientos y disposiciones emitidas para tal efecto.
- Evaluar el eficiente funcionamiento de los sistemas de control interno de la compañía, sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control.

- Coordinar que se ejerza el control preventivo y concurrente, vigilando que las actividades y operaciones de la empresa se ejecuten con transparencia, en apego a las disposiciones legales y reglamentarias, y demás procedimientos administrativos establecidos por la alta administración de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, contractuales y normativas aplicables.
- Evaluar la gestión de la empresa, para emitir sugerencias orientadas a mejorar la gestión administrativa, y asegurar la vigencia de una estructura de control interno sólida y efectiva.
- Asegurar la oportuna y adecuada elaboración y emisión de informes que le sean solicitados por los organismos internos y externos competentes, sobre la base del resultado de las acciones y actividades de control realizadas.
- Actuar de Oficio cuando en los actos y operaciones de la empresa se adviertan indicios razonables de ilegalidad de omisión o de incumplimiento, informando al Titular para que adopte las medidas correctivas pertinentes.
- Realizar el seguimiento de la implementación de las medidas correctivas que adopte la empresa como resultado de las acciones y actividades de control realizadas por el Departamento de Auditoría Interna, conforme a los términos y plazos respectivos.
- Efectuar arqueos generales de caja y valores, de cuyo resultado dejará constancia en los registros correspondientes.
- Garantizar la calidad de la información financiera, administrativa o de cualquier otro tipo, de modo que permita a todos los niveles jerárquicos, tomar decisiones acertadas sobre una base firme y segura.

## **4.9.2. Funciones Principales de los miembros del Departamento de Auditoría Interna**

### **Auditor Interno**

El Auditor Interno en el ejercicio de su profesión tendrá establecidas las funciones que debe desarrollar, estas están adaptadas a los intereses y normas que se establecen en la empresa FS Construcciones y Servicios para un mejor desarrollo de su actividad. En la empresa el auditor interno contará con una serie de funciones que se detallan a continuación:

- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las actividades del Departamento de Auditoría Interna.
- Elaborar la planificación anual de la auditoría en la empresa de acuerdo con el ámbito asignado, en coordinación con las autoridades y unidades administrativas correspondientes.
- Administrar en forma eficaz los recursos asignados al Departamento de Auditoría Interna, de acuerdo con los lineamientos fijados por la Alta Dirección.
- Coordinar junto con su equipo de auditoría la realización de exámenes programados, tomando en cuenta las condiciones técnicas, conocimiento, experiencia, habilidades y relaciones interpersonales.
- Revisar la fiabilidad de la e integridad de la información financiera obtenida y de los medios utilizados para identificar, evaluar, clasificar y comunicar dicha información.
- Intervenir en la elaboración de normas y disposiciones administrativas relativas al ámbito de su competencia.
- Asesorar al Directorio y Gerencia General, en los aspectos relacionados con el Control Interno y otros de carácter preventivo.

- Informar al Directorio respecto a los Informes emitidos por el Departamento de Auditoría Interna.
- Revisar las operaciones y programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidas, y si las operaciones o programas se llevan a cabo en la forma prevista.
- Revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo de cada miembro del equipo de trabajo de auditoría interna.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la empresa.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la empresa en todos sus ámbitos y niveles.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de los equipos de oficina.
- Diseñar y preparar reportes de avance e informes de la auditoría interna.
- Realizar otras funciones afines a la misión de la unidad orgánica a la que pertenece y las que por norma sean de su competencia.

### ***Auditor***

El auditor cumple la función de coordinación permanente, entre el asistente de auditoría y la dirección de la unidad de auditoría interna, se responsabiliza por el trabajo de campo y la supervisión de la obtención de resultados óptimos. Entre sus principales funciones se podrían mencionar las siguientes:

- Conducir, coordinar, participar y cumplir con el plan de trabajo, revisando cuidadosamente que se cumpla con los procedimientos de control establecidos e instrucciones especiales que reciba del auditor general.
- Proponer actividades para la elaboración del Plan de Auditoría.

- Controlar permanentemente el tiempo asumido por los miembros del equipo de trabajo supervisado en relación con el presupuesto de horas proyectado e informar al jefe de equipo.
- Informar al Auditor Interno sobre el avance de cada trabajo supervisado.
- Verificar que la información obtenida en las auditorías se limite a asuntos de importancia, pertinentes y útiles con relación a los objetivos establecidos para las mismas, dicha información debe contener evidencias suficientes y competentes.
- Supervisar el archivo del departamento de auditoría interna.
- Supervisar la correcta preparación del proyecto de informe, de acuerdo a las normas y criterios técnicos vigentes sustentados con los papeles de trabajo debidamente consolidados.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de medidas correctivas.
- Preparar y presentar al auditor interno el informe de supervisión.
- Realizar otras funciones afines a la misión de la unidad orgánica a la que pertenece y las que por norma sean de su competencia.

### ***Asistente de Auditoría***

- Integrar los equipos de trabajo para realizar auditorías o exámenes especiales encomendados, proponiendo recomendaciones, ejecutando los planes de trabajo y cumpliendo los procedimientos de control establecidos.
- Aplicar los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del auditor general y auditor.
- Desarrollar el Programa de Auditoría aprobado.

- Obtener información y documentación necesaria de los sistemas contables u otros, a través del relevamiento y/o actualización de los flujogramas o narrativos que registren la operativa de la institución /proyecto. De igual forma, cuando se trate de sistemas o programas automatizados.
- Documentar la aplicación de los procedimientos de auditoría utilizando la estructura y orden definido para los papeles de trabajo.
- Evaluar los riesgos de control a través de la aplicación de cuestionarios de control interno, determinando las deficiencias y consignando la correspondiente recomendación.
- Analizar la información operativa, financiera, administrativa y tecnológica junto con las normas de reglamentaciones aplicables, dependiendo del trabajo encomendado.
- Preparar los papeles de trabajo correspondientes para sustentar debidamente el trabajo realizado y entregarlos al encargado de la comisión.
- Identificar los asuntos significativos descubiertos en la auditoría y los que requieran la atención de auditor interno jefe de equipo.
- Preparar los borradores de hallazgos de auditoría con los elementos o atributos respectivos, debidamente sustentados, los mismos que deben ser expuestos de manera legible en los papeles de trabajo.
- Estructurar el expediente de los papeles de trabajo y entregarlos al auditor para la integración completa de los resultados y su correspondiente archivo.
- Mantener los papeles de trabajo ordenados y completos.
- Sugerir procedimientos alternativos o adicionales para promover la eficiencia en las actividades de auditoría realizadas.
- Efectuar el seguimiento y evaluación de medidas correctivas.

- Reportar al Auditor los avances y resultados de las actividades realizadas como Auditor asistente durante las comisiones.
- Realizar otras funciones afines a la misión de la unidad orgánica a la que pertenece y las que por norma sean de su competencia.

#### **4.10. Procedimiento de Auditoría Interna**

El objetivo de estos procedimientos es definir la secuencia de eventos, acciones, interfaces y responsabilidades para la implementación de la Auditoría Interna, garantizando la planeación, ejecución y seguimiento del proceso a través de la elaboración y aplicación de programas y planes de auditoría, la elaboración de reportes y la identificación de áreas de oportunidad, con el fin de asegurar la aplicación y mejora de los sistemas dentro de la organización.

Este procedimiento es de aplicación a la planificación y realización de la auditoría interna de todas las áreas que conforman la empresa desde el establecimiento de los requerimientos de auditoría hasta la elaboración y archivo del informe final.

En el procedimiento de auditoría interna participarán todos los integrantes del equipo de trabajo y cumplirán a cabalidad las funciones anteriormente descritas para cada uno de los miembros para así obtener un resultado satisfactorio para los directivos de la empresa, emitiendo recomendaciones para una mejora en la situación actual de la organización que le permita alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos.

##### ***4.10.1. Planificación de la Auditoría Interna***

Para que se proceda con el desarrollo del trabajo de auditoría se deberá empezar con la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos necesarios.

*Planificar significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza oportunidad y alcance esperados de la auditoría interna. La planificación permite desarrollar la auditoría en forma eficiente y oportuna.<sup>7</sup>*

La etapa de planificación general comprende desde el conocimiento y comprensión de la organización hasta la formulación y aprobación del plan de auditoría, el cual establece el enfoque general y los énfasis estratégicos de la Unidad de Auditoría para un periodo determinado, generalmente un año.

La planificación de la auditoría interna incluye una planificación general y una planificación específica. La primera implica la elaboración de un plan anual de actividades, el cual estará basado en los objetivos definidos por la unidad y cubrirá todas las unidades operativas, sucursales, operaciones, actividades y proyectos de la compañía. En la planificación específica el auditor interno deberá desarrollar un plan para cada auditoría o examen especial que lleve a cabo.

El planeamiento permite identificar que debe hacerse durante la fase de ejecución y confección del informe de auditoría y quien y cuando deben ejecutar las tareas.

La planificación es un proceso dinámico que si bien se inicia al comienzo de la labor de auditoría, puede modificarse o continuarse sobre la marcha de las tareas. El mismo comienza con la obtención de la información necesaria para definir la estrategia a emplear durante la ejecución y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en dicha etapa.

#### **4.10.1.1. PLANIFICACIÓN GENERAL**

El departamento de auditoría interna elaborará anualmente un plan operativo en el que se determinen las acciones a seguir, el detalle de las auditoría o exámenes especiales a realizar en los distintos departamentos, estimaciones de tiempos y los

---

<sup>7</sup> BLANCO, Yanel: Normas y procedimientos de Auditoría Integral. Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003 Pág. 17



recursos humanos necesarios para cada examen previsto, así como para exámenes imprevistos o urgentes.

El plan anual de auditoría interna debe ser compromiso de todo el personal del departamento, de tal manera que todos los esfuerzos se dirijan al cumplimiento total del plan al finalizar el año, el jefe de equipo será el responsable de la preparación del plan y tendrá la autoridad de designar los responsables de la ejecución específica de los trabajos.

El enfoque del trabajo de auditoría tiene énfasis en el cumplimiento de las operaciones de la empresa y se basa en métodos que van de lo general a lo particular. La auditoría interna estará enfocada a identificar aquellos aspectos que son importantes dentro del desarrollo de los procesos de la empresa, para concentrar en ellos mayor atención.

En la planificación del trabajo a realizarse en FS Construcciones Y Servicios Fersserconst Cia. Ltda., el jefe de auditoría interna, en primer lugar revisará las necesidades y carencias dentro de la empresa. Luego solicitará sugerencias de la administración para realizar auditorías a las áreas involucradas dentro de la organización. Esto incluye tanto a los jefes de los departamentos contable, y compras como a los gerentes de los departamentos administrativo – financiero, planificación y gerencia técnica de proyectos.

El equipo de auditoria también puede requerir y presentar propuestas de auditorias a efectuar, sin que eso signifique que tienen una mayor prioridad al momento de la ejecución de las mismas. La intervención de la mayor cantidad de personas responsables de departamentos así como de los gerentes, logra que se abarquen de mejor manera los procesos en los que se ve involucrado el departamento de auditoría interna, mejorando así la gestión del mismo.

Una vez elaborado el plan, el jefe del departamento lo remitirá al Gerente General de la empresa para su revisión y aprobación con el fin de comprobar si se requiere trabajo o exámenes no incluidos en la programación anual.

Para realizar el plan anual de auditoría se deberá considerar los siguientes aspectos:

**a) Conocimiento de la dependencia a auditar**

Este paso de la planificación se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento objeto de auditoría, sus actividades, operaciones y aspectos generales del contexto en el que se desempeña su actividad.

Este conocimiento comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información. El auditor interno deberá recopilar y analizar, entre otras, la siguiente información:

- Antecedentes de la compañía, normatividad legal y técnica aplicable.
- Estructura orgánica y funcional
- Fuentes y métodos de financiamiento
- Manuales e instructivos
- Planificación estratégica
- Volumen y complejidad de las operaciones
- Clientes clave
- Estructura de capital
- Procedimientos de control existentes
- Personal de la compañía y sus funciones
- Productos y servicios ofrecidos por la compañía
- Sistemas de información
- Presupuestos

- Sistema contable
- Estados financieros
- Procesos de cada actividad
- Planes de la administración a corto, mediano y largo plazo
- Proveedores importantes de bienes y servicios
- Antecedentes de informes de la auditoría interna del organismo, si la tuviere, o informes anteriores emitidos por la auditoría general, esta información es importante ya que puede proveer datos de utilidad para orientar la identificación de problemas potenciales y apoyar efectivamente las tareas de planeamiento.

El auditor interno debe también obtener una comprensión suficiente del sistema de control interno de la compañía mediante el estudio de sus cinco elementos: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación de resultados y supervisión. Esto le ayudará a identificar las áreas significativas y de riesgo potencial.

#### **b) Determinación de los riesgos de auditoría**

El riesgo concebido como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad y el tratamiento del mismo, constituyen el punto determinante para la decisión sobre que procesos y áreas serán objeto de evaluación en profundidad.

En función de la información obtenida por el auditor, debe evaluarse el riesgo de auditoría a efectos de establecer los procedimientos a aplicar para asegurar que el mismo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

El **Riesgo de Auditoría** es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores p irregularidades significativas que modificarían su opinión.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

**Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad de que el saldo de una cuenta o una clase de transacción haya sufrido distorsiones que puedan resultar significativas. Estas distorsiones pueden producir efecto en una sola cuenta o acumularse con distorsiones de otros saldos o clases de transacción. La causa se origina en la falta de implementación de los correspondientes controles internos.

El riesgo está completamente fuera de control por parte del auditor y es propio de la operatoria de la empresa auditada.

FS Construcciones y Servicios está consciente de la existencia de estos riesgos inherentes y con el objetivo de detectarlos o neutralizarlos, deberá diseñar e implementar acciones y procedimientos que refuercen el control interno.

Para evaluar el riesgo inherente, el auditor interno empleará su juicio profesional evaluando factores, tanto a nivel de estados financieros como a nivel de saldos de cuenta o clase de transacciones, tales como:

- La integridad de la administración
- La experiencia y conocimiento de la administración y cambios efectuados durante el periodo
- Presiones inusuales sobre la administración
- La naturaleza del negocio de la entidad
- Factores que afectan el campo en el que opera la entidad
- Cuentas de los estados financieros probables de ser susceptibles a

representación errónea

- La complejidad de las transacciones subyacentes y otros eventos que podrían requerir usar el trabajo de un experto
- Susceptibilidad de los activos a pérdida o malversación
- Transacciones no sujetas a procesamiento ordinario

**Riesgo de Control.-** Es la posibilidad de que distorsiones que puedan resultar significativas, puedan producir errores de registro y/o exposición como consecuencia de no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de control interno.

**Riesgo de Detección.-** Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos aplicados por el auditor no detecten un error en el sistema de control interno o irregularidades en el objeto auditado, que podría resultar de importancia relativa.

A diferencia de los riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de auditoría (en detección) es totalmente controlable por el auditor interno y se relaciona directamente con los procedimientos de auditoría a aplicar.

La evaluación del riesgo de control, junto con la del riesgo inherente, afecta la naturaleza y alcance de los procedimientos a aplicar, para reducir el riesgo de detección a un nivel aceptablemente bajo.

### **c) Naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría**

La naturaleza de los procedimientos de auditoría se refiere al tipo de pruebas a desarrollar: procedimientos de control o de cumplimiento, procedimientos analíticos o procedimientos sustantivos, que serán seleccionadas en base a la valoración que el auditor realice del riesgo inherente y de control.

La oportunidad se refiere al momento en que se desarrollarán los procedimientos o al periodo o fecha para la cual aplica la evidencia de auditoría.

El alcance consiste en determinar la profundidad y el énfasis de los procedimientos a aplicar a efecto de alcanzar los objetivos de la auditoría.

#### **d) Administración del trabajo**

La administración del trabajo implica la integración del equipo de trabajo en él se asignarán las tareas a cumplir a todos los miembros en el tiempo establecido, deberá incluir los siguientes aspectos:

- Personal que intervendrá en la auditoría de acuerdo a la naturaleza del examen.
- Materiales suficientes, oportunos y disponibles para el inicio del examen.
- Recursos financieros.
- Presupuesto de tiempo en el cual se detallen el número de horas requeridas para la ejecución del trabajo.

#### **Elaboración del Plan Anual de Auditoría**

En FS Construcciones y Servicios el plan de trabajo se formulará de la siguiente manera y será realizado por el auditor interno. Este plan deberá ser aprobado por la dirección general.

En este plan debe constar:

- Encabezado, donde se detallen: nombre de la empresa, nombre del departamento, nombre del documento, período de evaluación, objetivo del plan.
- Cuerpo del plan: número de tarea, organización y responsabilidades, referencia, fecha de ejecución, el tiempo programado para cada actividad, el tiempo utilizado en cada actividad y las observaciones correspondientes en caso de haberlas.

- Firmas de responsabilidad: deberá registrarse al final del plan, la persona que elaboró el plan así como la persona que lo aprobó. Se ejecutará de acuerdo a los lineamientos y procedimientos que requiera FS Construcciones y Servicios Fersserconst Cia.Ltda.

#### **4.10.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Una vez que se ha elaborado el plan anual de auditoría interna, se realizará el plan específico para cada auditoría, en esta etapa se seleccionarán los procedimientos de auditoría de acuerdo a las condiciones específicas de cada área a examinar.

La responsabilidad por la elaboración y ejecución del plan específico para cada auditoría o examen especial, recae en el auditor interno designado, el mismo que deberá considerar los siguientes aspectos para su elaboración:

- Conocimiento y entendimiento del departamento, área o actividad a ser auditada.
- Evaluación preliminar de los controles internos establecidos en el área específica o actividad a examinar, para así orientar su atención hacia los puntos considerados críticos o áreas que requieren ser mejoradas.
- Determinación de los objetivos y alcance del trabajo a llevarse a cabo; los procedimientos que se seleccionen y apliquen estarán orientados a cumplir estos objetivos.

#### **4.10.1.3. DESIGNACIÓN DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA**

La ejecución del plan anual en la empresa FS Construcciones y Servicios la llevará a cabo el auditor y su asistente, quienes trabajarán bajo la supervisión y control del jefe del departamento de auditoría interna.

La designación de los trabajos que deberá efectuar el equipo de auditoría, se realizará mediante la orden de trabajo escrita, la cual será preparada por el jefe del departamento y de esta manera programará el trabajo a realizar.

#### **4.10.1.4. MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

*Es un papel de trabajo que además de documentar ciertas decisiones sobre aspectos generales de la auditoría, va a servir para comunicar de forma ágil las decisiones generales de la auditoría, así como otra información significativa de la planificación, a los distintos miembros del equipo de trabajo que interviene en el proyecto.*<sup>8</sup>

Por tanto, y una vez dados los pasos anteriores, se plasmará en este papel de trabajo un resumen de los aspectos más importantes de la fase de planificación, que permitirá tomar una decisión sobre la estrategia de auditoría a seguir en el trabajo de auditoría interna.

El objetivo de este papel de trabajo es documentar la información relevante para que el equipo de auditoría adquiera el conocimiento general de la compañía desde el punto de vista de la situación económica, legal, etc.

La estructura y contenido del memorándum de planificación se describe a continuación:

- Información básica
  - ✓ Antecedentes de la entidad
  - ✓ Objetivos de la entidad
  - ✓ Estructura orgánica
  - ✓ Políticas internas
  - ✓ Leyes, reglamentos y normas aplicables
  - ✓ Personal clave

---

<sup>8</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Memorandum-De-Planificacion-De-Auditoria/907624.html>



- ✓ Evaluación de la estructura del control interno
- ✓ Matriz de evaluación de riesgos de auditoría
- Estrategia de la Auditoría
  - ✓ Objetivos general y específicos de la auditoría
  - ✓ Alcance de la auditoría
  - ✓ Estimación del riesgo de auditoría
  - ✓ Determinación de las áreas críticas
- Administración del trabajo
  - ✓ Determinación de los recursos necesarios: materiales financieros y humanos
  - ✓ Fechas de inicio y terminación de cada auditoría
  - ✓ Cronograma de actividades generales que deberá cumplir el auditor para alcanzar los objetivos planteados.
  - ✓ Métodos a seguir y cuestionarios a utilizar
  - ✓ Programa a aplicar por actividades y determinación de muestras tentativas
  - ✓ Distribución del trabajo

#### **4.10.1.5. PREPARACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

Una vez concluido el plan anual de auditoría, el auditor interno deberá elaborar el programa de auditoría que incluirá los procedimientos de auditoría y los periodos en los que se va a aplicar, extensión de procedimientos y la asignación de personal que va a intervenir en el trabajo.

Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando.

La realización de los programas de auditoría será de fundamental importancia para el auditor interno, porque constituirá una evidencia a de la planificación que se realizó y de los procedimientos previstos. Representará además un elemento de control de cumplimiento del mismo.

Con la elaboración de los programas concluye la fase de planificación y se empieza la fase de ejecución del trabajo de la auditoría interna.

#### **4.10.1.6. DISEÑO DE LOS PRINCIPALES FORMATOS EN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

Los documentos que, como producto de la planificación, deben existir en el departamento de auditoría interna, son:

- Comunicación de inicio de examen
- Plan Anual de Auditoría Interna



**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN**

Oficio N° XXXX de 2012

Quito, XX XXXXX de 2012

Ingeniero,

.....

Presente,

Por medio de la presente comunico a Usted que se efectuará el examen de auditoría del departamento a su cargo, según orden de trabajo N°\_\_\_\_ por el periodo \_\_\_\_\_. Por lo que agradeceré facilitarnos la información que se requiera o aportar con sus opiniones y documentación que permita desarrollar adecuadamente el trabajo programado por nuestro departamento.

Por la atención que le brinde a la presente, suscribo mis agradecimientos.

Atentamente,

Auditor Interno

**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**PLAN DE TRABAJO**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2012**

**Objetivo:** Verificar que los procesos y procedimientos en los departamentos de compras y pagos se realicen en los términos de eficiencia, eficacia y economía y que se cumplan con las bases y normas establecidas para cumplir el objetivo para el que fue creado.

Nº	ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES	REFERENCIA	FECHA	TIEMPO PROGRAMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES
1	Solicitar mediante un memo de requerimientos, la siguiente documentación: Escritura de constitución Organigrama general de la empresa Manuales y procedimientos relacionados.		01/07/2012	3 Semanas		
2	Analizar los documentos detallados en el numeral 1 y realizar observaciones de los mismos.		22/07/2012	4 Semanas		
3	Preparar formatos y realizar análisis de áreas críticas.		22/08/2012	4 Semanas		

**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**PLAN DE TRABAJO**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2012**

<b>Nº</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>FECHA</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>TIEMPO REAL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
4	Realizar auditoría de los ciclos y verificar los programas ejecutados.		22/09/2012	5 Semanas		
5	Redactar un informe con los hallazgos.		27/10/2012	4 Semanas		
6	Discutir con los responsables de los procesos sobre los hallazgos realizados.		25/11/2012	3 Semanas		
7	Preparar el informe final de auditoría interna.		09/12/2012	1 Semana		

## **4.10.2. Ejecución de la Auditoría Interna**

El objetivo de esta etapa es obtener y analizar toda la información del proceso que se audita, con la finalidad de obtener evidencia suficiente, competente y pertinente, es decir, contar con todos los elementos que le aseguren al auditor el establecimiento de conclusiones fundadas en el informe acerca de las situaciones analizadas en terreno, que entre otras incluyan: el nivel efectivo de exposición al riesgo; las causas que lo originan; los efectos o impactos que se podrían ocasionar al materializarse un riesgo y, en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería acoger la Administración.

En esta fase se aplicarán procedimientos y técnicas de auditoría y comprenderá la realización de pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones y comunicación de resultados a los funcionarios de la empresa.

### **4.10.2.1. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

*Un programa de auditoría es una herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de auditoría a efectuar a una unidad administrativa, actividad o rubro contable. Representa el especificar claramente los pasos y acciones a seguir para la consecución de la auditoría, indicando los procedimientos a aplicar y su relación o conexión con los papeles de trabajo.<sup>9</sup>*

Por medio de cada programa de auditoría, el auditor adquiere control sobre el desarrollo del examen, pues estos además de ser una guía para los asistentes sirven para efectuar una adecuada supervisión sobre los mismos, permitiendo también determinar el tiempo real de ejecución de cada procedimiento para compararlo con el estimado y así servir de pauta para la planeación de las próximas auditorías, así mismo, permite conocer en cualquier momento el estado de adelanto del trabajo, ayudando a la toma de decisiones sobre la labor pendiente por realizar.

---

<sup>9</sup> SANTILLANA, Juan Ramón. Auditoría Interna: Administrativa. Operacional y Financiera. Ecafsa, Mexico, Pág. 77

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

1. - Debe ser sencillo y comprensivo.
2. - Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
3. - El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. - Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
5. - El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
6. - El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

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

1. - Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
2. - Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de Auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
3. - Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
4. - Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
5. - Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
6. - Facilita la revisión del trabajo por un auditor o socio.
7. - Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
8. - Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.

9. - Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

El contenido de los programas de auditoría sería el siguiente:

➤ **Encabezado**

- ✓ Nombre de la entidad auditada
- ✓ Identificación del programa
- ✓ Tipo de auditoría
- ✓ Período a examinar

➤ **Cuerpo o Contenido**

- ✓ Objetivos específicos del programa.
- ✓ Procedimientos de auditoría.
- ✓ Referencia del papel de trabajo.
- ✓ Iniciales o rúbrica de la persona que lo elabora.
- ✓ Fecha de finalización de los papeles de trabajo.
- ✓ Firmas de elaboración, revisión y aprobación.

El programa de Auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable. El carácter de flexibilidad del programa de Auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución.



#### **4.10.2.2. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

El auditor utiliza, para realizar su trabajo, un conjunto de herramientas, que se denominan técnicas de auditoría. Dado que procedimiento significa método de ejecutar alguna cosa, la aplicación de las distintas técnicas de auditoría para aplicarlas al estudio particular de una cuenta u operación se denomina procedimiento de auditoría.

Respecto de los procedimientos, es conveniente determinar los procedimientos de auditoría, en el sentido de decidir qué técnica o técnicas de auditoría deberían formar parte, con carácter general, de un procedimiento de auditoría. Ello es así porque el auditor, generalmente, no puede obtener la evidencia necesaria y suficiente mediante la aplicación de un solo procedimiento de auditoría, sino que -por el contrario- debe examinar los hechos que se le presentan mediante la aplicación simultánea o sucesiva de varios procedimientos de auditoría.

Las técnicas de auditoría se refieren a los métodos usados por el auditor para recolectar evidencia.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor en forma secuencial; desarrolladas para comprender la actividad o el área objeto del examen; para recopilar la evidencia de auditoría para respaldar una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración.

Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia se describen a continuación:

➤ **Técnicas de verificación ocular**

✓ **Comparación**

Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos, el auditor interno con frecuencia compara información relativa y analiza las diferencias.

✓ **Observación**

Es la contemplación atenta a simple vista que realiza el auditor durante la ejecución de su tarea o actividad.

➤ **Técnicas de verificación oral**

✓ **Entrevista**

Las entrevistas son efectuadas al personal de la entidad y deben prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados. Asimismo los aspectos considerados relevantes deben ser documentados y/o confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada

✓ **Indagación**

Es el acto de obtener información sobre las actividades auditadas, mediante averiguaciones directas o conversaciones con los empleados del área sujeta a estudio u otras personas relacionadas directa o indirectamente con las operaciones examinadas.

✓ **Encuestas y Cuestionarios**

Es la aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones y operaciones.

## ➤ **Técnicas de verificación documental**

### ✓ **Comprobación**

Es la confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la empresa, mediante el examen de los documentos que las justifican.

### ✓ **Análisis**

Es la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso de una manera crítica, objetiva y minuciosa, con el propósito de establecer sus propiedades de conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría.

### ✓ **Conciliación**

Es el análisis de la información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, lo cual prueba la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados, objeto del examen.

### ✓ **Tabulación**

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados para proporcionar conclusiones.

### ✓ **Confirmación**

Es la corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito, de los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación.

✓ **Cálculo**

Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes, etc.

✓ **Rastreo**

Esta técnica sirve para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

➤ **Técnicas de verificación física**

✓ **Inspección**

Es el reconocimiento mediante examen físico y ocular de hechos. Situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

#### **4.10.2.3. REALIZACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCION DE EVIDENCIAS**

Debido a la función delicada que realiza el auditor interno, se ve en la obligación de respaldar sus comentarios sobre el trabajo ejecutado, obteniendo evidencia que sea suficiente, competente y pertinente; que le permita demostrar su apreciación sobre el hecho o desviación detectada.

La evidencia debe enmarcarse en ciertos requisitos mínimos y estos son:

EVIDENCIA	SIGNIFICADO
<i>Suficiente</i>	Que está basada en suficientes hechos y es comprensible para el usuario. Sustenta las observaciones del auditor y si los resultados de las pruebas aplicadas proporcionan seguridad razonable para proyectar esos resultados con un mínimo de riesgos.
<i>Competente</i>	Que tiene la mejor calidad y confiabilidad posibles.
<i>Pertinente</i>	Que está relacionada adecuadamente con el problema tratado

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.

➤ **Tipos de Evidencias:**

✓ **Evidencia Física**

Se obtiene de una inspección u observación directa de las actividades, documentos registros o hechos relativos al objeto del examen y se documenta en los papeles de trabajo. Ejemplo: Muestra de materiales, mapas, fotos.

✓ **Evidencia Documental**

Es aquella que se obtiene por medio del análisis de documentos y está plasmada en: cheques, facturas, contratos, actas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.

✓ **Evidencia Testimonial**

Es aquella obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas, estas declaraciones deben estar firmadas por los funcionarios o empleados entrevistados. Las declaraciones de funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información y proporcionan elementos de juicio que no serían fáciles de obtener a través de una prueba de auditoría.

✓ **Evidencia Analítica**

Se obtiene al analizar o verificar la información, puede originarse de datos comparativos, cálculos, etc.

#### **4.10.2.4. DESARROLLO DE HALLAZGOS Y SUS ATRIBUTOS**

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia. Se refiere a presuntas deficiencias o irregularidades identificadas como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría.

➤ **Elementos del hallazgo:**

Los elementos del hallazgo de auditoría son:

✓ **Condición**

Comprende la realidad encontrada por el auditor al examinar un área, actividad o transacción.

✓ **Criterio**

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición, es decir, cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)

✓ **Causa**

Representa la razón básica por la cual ocurrió la condición o el motivo del incumplimiento del criterio o norma.

✓ **Efecto**

Constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta.

Los hallazgos permiten la presentación de los resultados de auditoría interna, de manera ordenada, analítica, completa y positiva para promover mejoras en las actividades del área examinada.

➤ **Requisitos de los hallazgos**

- ✓ Importante o significativo, de tal manera que amerite su desarrollo y comunicación formal respectiva.
- ✓ Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.
- ✓ Objetivo, al fundamentarse en hechos y transacciones realmente ejecutadas.
- ✓ Convincente para una persona que no ha participado en la auditoría

### ➤ Estructura de los hallazgos

El departamento de auditoría interna estructurara los hallazgos según el siguiente esquema, de tal manera que permitan informar claramente los resultados obtenidos:

- ✓ **Título.-** El título deberá expresar en forma breve una idea general del hallazgo.
- ✓ **Condición.-** Denota “lo que es”
- ✓ **Criterio.-** Denota “el debe ser”
- ✓ **Causa.-** Identifica el origen de la deficiencia.
- ✓ **Efecto.-** Ocasionado por la condición.
- ✓ **Recomendación.-** Es la solución que el auditor presenta a la condición encontrada, atacando la causa para evitar la ocurrencia de los efectos reales o potenciales.
- ✓ **Comentarios.-** Es la respuesta escrita a los hallazgos comunicados
- ✓ **Grado de cumplimiento de recomendaciones.-** conocidos los comentarios, sustentados con evidencias suficientes y competentes, se presentará en la estructura del hallazgo el grado de cumplimiento que la administración ha dado a la recomendación que podrá definirse según los siguientes niveles:
  - Recomendación cumplida
  - Recomendación en proceso
  - Recomendación no cumplida

### ➤ Comunicación de los hallazgos de auditoría

Durante el proceso de la auditoría, el auditor debe comunicar oportunamente los hallazgos al personal auditado involucrado, con el fin que presenten sus aclaraciones



o comentarios debidamente documentados, para su evaluación y consideración en el informe correspondiente.

Para establecer el plazo para la recepción de las aclaraciones o comentarios, se deberá considerar la naturaleza de la materia bajo análisis, el alcance del examen, si la persona aun labora en la empresa auditada, entre otros. La discusión de las observaciones antes de elaborar el borrador del informe, deben dar como resultado documentos más completos y menos susceptibles de ser refutados por parte del auditado. Una vez analizados los comentarios requeridos, se realizará una reunión final para dar a conocer a la alta dirección, los hallazgos de auditoría.

Con la comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad, se concluye la fase de ejecución, lo que indica que el equipo de auditoría posee en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado.

#### **4.10.2.5. PAPELES DE TRABAJO**

*Los papeles de trabajo son evidencia comprobatoria porque queda asentado el resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, y constituyen la historia permanente de todos los análisis efectuados por el auditor en el desarrollo de la auditoría, así como de los casos y hechos precisos en los que basa sus conclusiones.<sup>10</sup>*

Los papeles de trabajo respaldan la labor realizada y constituyen el nexo entre las acciones desarrolladas y el informe de auditoría. Deben contener o ser el soporte necesario para expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la empresa auditada.

Los papeles de trabajo de auditoría ayudan a los auditores en diversas formas importantes:

---

<sup>10</sup> FONSECA, René. Auditoría Interna, un enfoque moderno de Planificación, Ejecución y Control. Edición Artes Graficas Acrópolis. Guatemala. 2004. Pág. 231

- Proporcionar un medio de asignar y coordinar el trabajo de auditoría.
- Ayudar a los auditores, gerentes y socios en la supervisión y revisión del trabajo.
- Servir de soporte para el informe de los auditores.
- Documentar el cumplimiento por parte de los auditores de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas relacionadas con el trabajo de campo
- Ayudar en la planificación y realización de auditorías futuras del cliente.

Adicionalmente los papeles de trabajo proporcionan información útil en la prestación de servicios profesionales adicionales, como la preparación de las declaraciones de la renta, la elaboración de recomendaciones para mejorar el control interno y la prestación de servicios de consultoría.

➤ **Objetivos de los papeles de trabajo**

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo serán los siguientes:

- ✓ Facilitar la preparación del informe
- ✓ Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- ✓ Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control.
- ✓ Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- ✓ Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- ✓ Servir de guía en revisiones subsecuentes.

- ✓ Cumplir con las disposiciones legales.

➤ **Clasificación de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo que se manejarán en el departamento de auditoría interna serán:

- ✓ Papeles de trabajo elaborados por el auditor
  - Planificación de la auditoría
  - Hoja de trabajo
  - Cédulas sumarias o de resumen
  - Cédulas de detalle
  - Cédulas narrativas
  - Cédulas de notas
  - Cédulas de marcas
- ✓ Papeles de trabajo preparados o proporcionados por el área auditada
  - Estados Financieros
  - Conciliaciones bancarias
  - Manuales
  - Organigramas
  - Planes de trabajo
  - Informes de labores
- ✓ Papeles de trabajo obtenidos de otras fuentes
  - Confirmación de saldos
  - Aspectos legales y disposiciones de la autoridad competente
  - Normativa publicada

### ➤ **Contenido de los papeles de trabajo**

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

Los papeles de trabajo deben contener como mínimo el siguiente contenido:

- ✓ Nombre de la empresa sujeta a examen
- ✓ Nombre del área, rubro o actividad a ser examinada
- ✓ Fecha del examen
- ✓ Título o propósito del papel de trabajo
- ✓ Índice (en la esquina superior derecha)
- ✓ Alcance del examen o periodo que se va a analizar
- ✓ Fuentes de información utilizadas, sean archivos, registros, informes o personas que proporcionan los datos
- ✓ Detalle de los asuntos examinados durante la auditoría
- ✓ Conclusiones
- ✓ Rúbricas e iniciales del auditor que elaboró y del jefe que revisó
- ✓ Referencias cruzadas de los datos importantes entre los papeles de trabajo
- ✓ Las marcas de auditoría empleadas y su significado

### ➤ **Archivo de los papeles de trabajo**

El departamento de auditoría en la empresa FS Construcciones Y Servicios deberá disponer de un archivo debidamente organizado, administrado, custodiado y actualizado, el cual constituye la principal fuente de información para ejecutar las actividades del departamento.

Este archivo contempla la diversa documentación generada a través del desarrollo de las distintas fases de la auditoría.

Los papeles de trabajo se clasificarán para ser archivados en dos tipos: Archivo Corriente y Archivo Permanente.

#### ✓ **Archivo Corriente**

El archivo corriente acumulará todas las cédulas relacionadas con las diferentes pruebas realizadas a cada una de las cuentas o aéreas específicas y corresponden al período sujeto a examen.

Constituyen el respaldo o evidencia de cada examen y del cumplimiento a las normas de auditoría, respalda la opinión del auditor, incluye la documentación sobre la evaluación del sistema de control interno de la entidad, los procedimientos de auditoría realizados y las evidencias que se han obtenido durante la fase de planeación y ejecución del trabajo.

#### ✓ **Archivo Permanente**

Este archivo incluye información de utilidad permanente y que será consultada como base de información para la planificación de futuras auditorías. Le permitirá al auditor recordar las operaciones que se aplican por varios años, así como proporcionará a los nuevos miembros del personal de auditoría interna un resumen de las políticas, organización y funciones de los diferentes departamentos de FS Construcciones y Servicios.

El archivo permanente deberá actualizarse y revisarse periódicamente. Es importante eliminar el material que no es de uso corriente para que no se vuelva demasiado voluminoso.

El archivo permanente de auditoría estará integrado básicamente por:

- Estructura organizativa de la entidad
- Organigramas vigentes
- Manuales y reglamentos de la organización
- Antecedentes, funciones, políticas y objetivos
- Nombres del personal clave
- Manual de funciones y procedimientos
- Plan operativo
- Presupuestos
- Estados financieros anuales
- Informes de auditoría
- Convenios y contratos importantes

#### **4.10.2.6. ÍNDICES Y MARCAS DE AUDITORÍA**

##### **➤ Índices**

Son signos convencionales que utiliza el auditor para identificar una cuenta, un hecho, una operación, etc. Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcarán con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde

deben ser archivados y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

En términos generales el orden que se les dará en el expediente será el mismo que presenten las cuentas en el estado financiero. Así los relativos a caja estarán primero, los relativos a cuentas por cobrar después, hasta concluir con los que se refieren a las cuentas de gastos y cuentas de orden. Un ejemplo de índice se presenta a continuación:

$$\frac{A - 2.1}{1 - 2}$$

En donde:

A = Caja Bancos

A - 2 = Bancos

A - 2.1 = Conciliación Bancaria Banco Pichincha

$\frac{A - 2.1}{1 - 2}$  = Primera Hoja de dos de la conciliación bancaria del Banco

#### ➤ **Marcas de Auditoría**

*Son signos convencionales que utiliza el auditor para resaltar un aspecto o un hecho específico que está fuera de lo normal, dentro del proceso analizado y que llama la*

*atención del auditor; generalmente señalan aspectos de importancia que originan la redacción de hallazgos.*<sup>11</sup>

Son símbolos que utiliza el auditor con el objeto de dejar constancia fehaciente de los actos ejecutados; lo que permite que otros funcionarios autorizados conozcan cuales fueron las acciones desarrolladas, sirve también para determinar el progreso en el caso de interrupción y para evitar duplicaciones en su trabajo.

La forma de las marcas deberán ser los más sencillas posibles, pero a la vez distintivas, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo, deben ser rápidamente escritas por el auditor que ejecuta el trabajo e identificadas por quien lo supervise, también en la práctica debido a que hay ciertos trabajos repetitivos de una manera constante se decidirá periódicamente establecer una marca estándar, es decir, una marca que signifique siempre lo mismo.

Normalmente las marcas se transcribirán utilizando color rojo o azul, de tal suerte que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas.

#### **4.10.2.7. PREPARACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME**

En el transcurso del examen el auditor interno debe preparar el borrador del informe con el fin de que se realice la lectura del mismo. El informe se debe revisar conforme avanza el examen y su participación será mayor al concluir el trabajo, se deberá revisar que la estructura del borrador de informe guarde concordancia e instrucciones aplicables, el cuerpo del informe incluya todos los aspectos de importancia resultantes del examen y no se considere comentarios que han sido solucionados en el transcurso del examen.

---

<sup>11</sup> FONSECA, René. Auditoría Interna, un enfoque moderno de Planificación, Ejecución y Control. Edición Artes Graficas Acrópolis. Guatemala. 2004. Pág. 90



El borrador del informe debe estar referenciado y respaldado adecuadamente con los papeles de trabajo, todos los comentarios contendrán los atributos del hallazgo debidamente estructurados y presentados, los puntos de vista de los funcionarios de la empresa se incluyen en el cuerpo del informe únicamente en el caso de subsistir discrepancias de criterio, las cifras presentadas en el informe no contengan errores aritméticos y de cálculo, los comentarios deben ser redactados en forma constructiva, con claridad, veracidad y objetividad.

Al finalizar esta etapa se prepara una presentación al Directorio de la empresa con base en un borrador de informe, el cual debe ser revisado detalladamente en los siguientes aspectos: contenido, ortografía, edición, cuadros y gráficos.

En esta fase el departamento de auditoría interna debe preparar el borrador del informe, cuyo contenido es el siguiente:

- Antecedentes
- Objetivos de la auditoría
- Alcance y procedimientos aplicados
- Limitaciones
- Resultados obtenidos
- Conclusiones y recomendaciones
- Significado de abreviaturas
- Fecha y firma del auditor interno
- Constancia de ser borrador en cada página

#### **4.10.2.8. DISEÑO DE LOS PRINCIPALES FORMULARIOS Y PAPELES DE TRABAJO EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN**

A continuación se presenta los formularios que se utilizarán en el departamento de auditoría interna en la etapa de ejecución:

- Índices de auditoría
- Marcas de auditoría
- Programas de trabajo área compras - pagos
- Cuestionario de Control Interno área compras - pagos
- Formato de Hoja de hallazgos potenciales de auditoría interna

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**ÍNDICES DE AUDITORÍA**

<b>DOCUMENTOS / CUENTAS</b>	<b>INDICE</b>
<i>Programa de auditoría</i>	P/A
<i>Borrador del Informe</i>	B/I
<i>Medio de evaluación del Control Interno</i>	E/CI
<i>Hoja de Ajustes</i>	H/A
<i>Asientos de Ajuste y Reclasificación</i>	A/A
<i>Hallazgos y Recomendaciones</i>	H/R
<i>Informe Final</i>	I/F
<i>Informe de Seguimiento de Recomendaciones</i>	I/SR
<b>ACTIVOS</b>	
<i>Caja – Bancos</i>	A
<i>Cuentas por cobrar</i>	B
<i>Inversiones</i>	C
<i>Activos Fijos</i>	D
<i>Otros Activos</i>	E
<b>PASIVOS</b>	
<i>Cuentas por pagar</i>	AA
<i>Préstamos Bancarios</i>	BB
<i>Otros préstamos</i>	CC
<b>PATRIMONIO</b>	DD
<b>INGRESOS</b>	Y
<b>GASTOS</b>	X
<b>COSTOS</b>	W

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**MARCAS DE AUDITORÍA**

<b>DOCUMENTOS / CUENTAS</b>	<b>INDICE</b>
$\Sigma$	Sumado, Totalizado
$\checkmark$	Revisado
¥	Verificado Físicamente
$\mu$	Cálculos verificados
n	Cotejado contra registros contables
©	Cotejado con documento fuente
$\checkmark$	Cotejado o comparado con saldo anterior
∅	Pendiente
1, 2, 3	Notas que se explican en orden
① ② ③	Explicaciones al pie del papel de trabajo
C	Circularizado
N/A	Procedimiento no aplicable
e	Error

**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA: COMPRAS – PAGOS**

**Objetivo:**

- Determinar si los saldos de cuentas y documentos por pagar en poder de la compañía son reales y están debidamente registrados y representan obligaciones de pago.
- Determinar que las cuentas por pagar incluyen los saldos que la compañía debe cancelar por bienes y servicios adquiridos o recibidos hasta la fecha del balance general.
- Las cuentas por pagar se encuentran apropiadamente descritas y calificadas y se han realizado las revelaciones adecuadas correspondientes.

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	TIEMPO
1	Revise el programa previamente a fin de que familiarice con el mismo		SR	01-09-2012	2 horas
2	Indague las políticas y procedimientos sobre el registro de compras y de pagos.		SR	05-09-2012	3 horas
3	Evalúe el control interno de la compañía relacionando con cuentas por pagar y compras.	Cuestionario de CI	SR	07-09-2012	6 horas
4	Determine el riesgo existente y prepare un plan de trabajo a ser aplicado en el área		SR	08-09-2012	4 horas
5	Detalle una selección de a quien se les adeuda y enviar solicitudes de confirmación de saldos.		SR	10-09-2012	5 horas

**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA: COMPRAS – PAGOS**

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	TIEMPO
6	Verificar la existencia de un catálogo de proveedores actualizado. Hacer pruebas para verificar la adecuada selección y concursos de proveedores.		SR	12-09-2012	3 horas
7	Cruce los valores confirmados con las hojas de trabajo y el balance del cliente .Compare las respuestas de la confirmación con el balance de comprobación.		SR	13-09-2012	6 horas
8	Para el caso de confirmaciones no contestadas, revisar los pagos posteriores o analice la composición del saldo y la documentación que respalda la misma.		SR	16-09-2012	5 horas
9	Efectúe una revisión analítica comparando los saldos a fecha preliminar y final, si existe variaciones importantes verifique los pagos y si existen obligaciones nuevas analice su razonabilidad		SR	18-09-2012	6 horas

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Supervisado por: \_\_\_\_\_

**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA COMPRAS-PAGOS**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	<b>COMPRAS</b>				
1.1	Se utiliza un método para saber los costos reales de las compras.				
1.2	Existe un departamento de compras y por tanto un responsable a cargo del mismo.				
1.3	Se respeta el orden de numeración y cronológico de las órdenes de pedido.				Las órdenes de pedido se llenan de acuerdo a los requerimientos de material o del movimiento que tenga el departamento de compras.
1.4	Se controla la recepción de materiales mediante ordenes de compra emitidas y cotejadas al momento en que el proveedor entrega los materiales				El material se recibe en bodega únicamente con la guía de remisión del proveedor.
1.5	Se preparan informes regularmente sobre las existencias de material en bodega.				
1.6	Los ingresos a bodega son expedidos de manera puntual y en orden cronológico.				De acuerdo al orden en que el material ha sido recibido en bodega

**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA COMPRAS-PAGOS**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1.7	Las órdenes de compra, así como los cuadros comparativos de precio guardan relación cronológica con la orden de pedido de materiales.				
1.8	Existe un límite de gasto predeterminado, o se verifican que no se realicen compras en exceso, para evitar sobrantes en stock.				El area de compras no verifica las existencias, previa solicitud de material a proveedores
1.9	Se seleccionan los proveedores de una cartera predeterminada de acuerdo a disponibilidad, precio, etc.				
1.10	La cartera de proveedores es renovada constantemente con el fin de obtener siempre datos actualizados.				No existe una política de renovación de datos de proveedores.
<b>2</b>	<b>PAGOS</b>				
2.1	El proceso realizado por compras es debidamente revisado previa la autorización de un pago				
2.2	Las planillas para pagos se encuentran debidamente fechadas, autorizadas y codificadas de acuerdos al proyecto.				
2.3	Son autorizadas por la gerencia cada uno de los pagos a realizarse.				



**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSECONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA COMPRAS-PAGOS**

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
2.4	Los pagos son realizados a nombre de la persona natural o jurídica que prestó su servicio o entregó el bien.				
2.5	Se verifica constantemente que los saldos de la cartera por pagar no estén vencidos.				El saldo en cartera en su mayoría es a corto plazo
2.6	Los pagos son realizados puntualmente de acuerdo al vencimiento o a los requerimientos de material.				
2.7	Los documentos entregados por parte del departamento de compras hacia contabilidad se encuentran debidamente soportados por un oficio adjunto donde se detallan las planillas de pago entregadas.				
2.8	Se emite el cheque por el valor adeudado y es entregado al proveedor en un tiempo prudencial.				
2.9	Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.				
2.10	Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.				
2.11	Existe soporte documental sobre todo pago para conocer su origen y autorización y se archivan estos documentos para informes o consultas posteriores.				

Elaborado por: \_\_\_\_\_



**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSECONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**HALLAZGO POTENCIAL DE AUDITORÍA**

Área examinada: \_\_\_\_\_

Ref. P/T: \_\_\_\_\_

**TÍTULO:**

**CONDICIÓN:**

**CRITERIO:**

**CAUSA:**

**EFEECTO:**

**RECOMENDACIÓN:**

**COMENTARIOS DEL AUDITADO:**

**COMENTARIOS DEL AUDITOR:**

**GRADO DE CUMPLIMIENTO:**

- Recomendación Cumplida
- Recomendación en proceso
- Recomendación no cumplida

**PREPARADO:**

\_\_\_\_\_  
Auditor Interno

Fecha: \_\_\_\_\_

**REVISADO:**

\_\_\_\_\_  
Auditor

Fecha: \_\_\_\_\_

### **4.10.3. Comunicación de Resultados**

El Departamento de Auditoría Interna debe comunicar en forma oportuna los resultados de sus auditorías o exámenes especiales a la máxima autoridad de la empresa, por escrito, cuando se concluya el trabajo de auditoría.

Sin embargo durante el desarrollo de auditoría, el auditor interno debe mantener una comunicación permanente con el personal de la empresa, no solamente para aclarar dudas sino para poner en conocimiento las desviaciones que requieren aplicación inmediata de acciones correctivas. En este sentido se podrán emitir formal o informalmente informes parciales, orales o escritos para comunicar un cambio o para informar sobre el proceso del examen.

Los resultados obtenidos en el transcurso de la auditoría o examen especial deben ser comentados con los funcionarios responsables, previo a emitir las conclusiones y recomendaciones definitivas, para así obtener sus puntos de vista y a la vez facilitar la implantación de cualquier acción correctiva que sea necesaria.

Es de esta manera que se procede a elaborar el informe de auditoría que debe contener características de calidad y claridad necesarios.

#### **4.10.3.1. INFORME DE AUDITORÍA**

El informe de auditoría es un documento que oficializa los criterios del auditor interno sobre las deficiencias detectadas en un examen determinado.

Constituye el vínculo entre el auditor interno y el departamento examinado, así como las evidencias del trabajo llevado a cabo.

La elaboración de un informe de auditoría persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Facilitar la comprensión de las situaciones encontradas a través de una relación ordenada de hechos

- ✓ Motivar la implantación de las soluciones para conseguir el beneficio esperado.
- ✓ Informar las bases que permitieron formular las recomendaciones para que se puedan utilizar en la solución de problemas similares o futuros.
- ✓ Servir como guía para llevar a la práctica las soluciones y alternativas propuestas.

➤ **Presentación del borrador del Informe**

Al finalizar la fase de ejecución, se convocará a los actuantes del área auditada a la lectura del borrador del informe, en el cual se incluirán las principales observaciones, causas, efectos y recomendaciones.

Esta reunión sirve al auditor interno para aclarar, definir o modificar sus apreciaciones, evitando presentar sugerencias irreales, esto debido a que el personal de la empresa, definitivamente, conoce de sus aciertos y desaciertos en las operaciones.

En esta reunión se persigue que quede perfectamente entendido lo que se está manifestando en el informe.

La exposición del contenido del informe debe ser clara para evitar confusiones o malas interpretaciones, para esto es necesario presentar las evidencias concretas que respalden lo expuesto.

Como resultado final de la reunión, y luego de haberse discutido el contenido del informe, lógicamente habrá ciertas modificaciones, supresiones y aumentos que hacen que conste o deje de constar en el informe, así como que todos están seguros de lo que deben hacer para subsanar problemas encontrados y que originaron la redacción del informe con las respectivas recomendaciones.

Como respaldo a la reunión se podría utilizar una especie de acta en la que se deja constancia de lo tratado por el personal que participó en dicha reunión.

➤ **Elaboración del Informe Final de Auditoría Interna**

Posteriormente a la discusión, se procede a depurar el informe, esto es, suprimir lo intrascendente, aclarar algún comentario, modificar la redacción, etc., y lo más importante, incluir los comentarios de los ejecutivos para lo cual el auditor interno debe asegurarse si la organización está o no de acuerdo con el contenido del informe.

El informe de auditoría es el producto final de examen, por lo tanto constituye una herramienta trascendental en la toma de decisiones y es el valor agregado que el auditor interno aporta en beneficio de la entidad.

➤ **Características del Informe de Auditoría**

En la preparación y presentación del informe de auditoría, se deben considerar los elementos y características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia:

✓ **Concisión**

Los informes deberán incluir los resultados de la auditoría y no contendrán detalles excesivos, palabras, oraciones, párrafos o secciones que no concuerden claramente con las ideas expuestas.

El exceso de detalles, causa problemas en la lectura de los informes por parte de los usuarios, por lo tanto, debe evitarse los párrafos largos y complicados.

✓ ***Precisión y Razonabilidad***

El auditor debe adoptar una posición equitativa e imparcial para informar a los usuarios y lectores de los informes, que los resultados expuestos son confiables. Un desacierto pone en duda su validez.

El auditor debe revelar hechos y conclusiones que han sido corroborados con evidencia que sea suficiente, competente, pertinente y se hallen debidamente documentados en los papeles de trabajo.

Los informes deben contener suficiente información sobre las conclusiones y recomendaciones y presentar los hechos de manera convincente, equitativa y en la perspectiva adecuada.

Las conclusiones de auditoría deben ser claras y no dejar al usuario del informe la tarea de interpretadas.

✓ ***Respaldo Adecuado***

Los comentarios y conclusiones presentados en los informes, deben estar respaldados con suficiente evidencia para demostrar o probar las bases de lo informado, su precisión y razonabilidad.

No es necesario incluir en el informe datos muy detallados, salvo lo necesario para presentar exposiciones convincentes.

Las opiniones de la entidad y las conclusiones contenidas en los informes deben identificarse claramente como tales y estarán evidenciadas en los papeles de trabajo respectivos.

✓ ***Objetividad***

Se deben presentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial.

Los comentarios deben contener suficiente información sobre lo tratado, para proporcionar al lector la perspectiva apropiada, el objetivo es producir informes equitativos o razonables.

El auditor debe cuidarse de exagerar o enfatizar demasiado en la ejecución deficiente de las operaciones anotadas durante la revisión.

✓ ***Tono Constructivo***

El tono de los informes, deberá provocar una reacción favorable a las conclusiones y recomendaciones. Los comentarios y las conclusiones, se presentarán en forma clara y directa.

El auditor debe considerar que su objetivo, es obtener la aceptación de la entidad y provocar una reacción favorable, la mejor manera de lograrlo es evitar un lenguaje que genere sentimientos defensivos y de oposición. Los títulos y subtítulos deben expresar el hallazgo en forma resumida.

Si bien con frecuencia es necesario observar el desempeño anterior, para demostrar la necesidad de introducir cambios para mejorar la administración de la entidad, los informes deben enfatizar en las mejoras necesarias y aplicables para el futuro, antes que en críticas de prácticas y situaciones pasadas.

Las observaciones serán presentadas con una perspectiva justa, considerando todas las circunstancias que rodearon al hecho observado.

✓ ***Importancia del contenido***

Los asuntos incluidos en el informe deben ser importantes para justificar que se los comunique y merecer la atención de los usuarios. La utilidad y efectividad del informe disminuye, cuando se incluyen asuntos de poca importancia, porque tienden a distraer la atención del lector en hechos no relevantes.

Las decisiones sobre la importancia de los hechos a ser informados deben representar los juicios de acuerdo a las circunstancias prevalecientes en la entidad, que implican consideraciones tanto cualitativas, como cuantitativas.

✓ ***Utilidad y oportunidad***

El auditor debe analizar la información a transmitir desde la perspectiva de los receptores del informe.

Como el objetivo, es estimular una acción constructiva, los informes deben ser estructurados en función del interés y necesidades de los usuarios.

La oportunidad y utilidad son esenciales para informar con efectividad. Un informe cuidadosamente preparado puede ser de escaso valor si llega demasiado tarde al nivel de decisión, consecuentemente, el auditor debe gerenciar la auditoría con esa meta en mente.

✓ ***Claridad***

Quiere decir que el informe se pueda leer y entender con facilidad, para que el informe sea efectivo debe presentarse tan claro y simple como sea posible. Es importante la claridad porque la información contenida en el informe puede ser usada por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

La redacción se efectuará en estilo fácil de seguir a fin de que el contenido sea comprensible, evitando en lo posible el uso de terminología técnica o muy especializada. No se debe presuponer que los usuarios tienen conocimientos técnicos detallados, los esfuerzos en el estilo de redacción deben estar dirigidos a que el significado sea claro.

Deben evitarse errores gramaticales, faltas de ortografía y expresiones populares en el informe.



## ➤ **Estructura y Contenido del Informe de Auditoría**

El informe de auditoría está compuesto por las siguientes secciones:

### ✓ **Introducción**

Incluirá información sobre el motivo, alcance, naturaleza del examen, responsabilidad y los antecedentes de la entidad.

### ✓ **Observaciones o Hallazgos**

Esta sección está referida a cualquier situación deficiente e importante identificada en el examen, que puede motivar oportunidades de mejora. Los hallazgos constituyen la parte más amplia del informe y serán desarrollados conforme sus atributos, además deberán estar respaldados por evidencia suficiente, competente y pertinente relacionada con los resultados de la evaluación practicada.

Las observaciones de auditoría reportadas también deben incluir los comentarios y aclaraciones presentados por los funcionarios responsables de la entidad.

### ✓ **Conclusiones y Recomendaciones**

Las conclusiones constituyen la evaluación del auditor interno sobre los efectos de las observaciones en las actividades realizadas.

Las recomendaciones constituyen las medidas sugeridas por el auditor para la superación de las observaciones identificadas. Deben ser dirigidas a los empleados que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas, deben ser factibles de implementar y deben tener una relación costo – beneficio apropiada, además no deben ser demasiado costosas e incomprensibles.

✓ **Anexos**

Los anexos serán utilizados a fin de lograr el máximo de concisión y claridad en el informe, de modo que complementen o amplíen los datos contenidos en él.

➤ **Distribución del Informe Final de Auditoría Interna**

Concluido el procesamiento del informe, este será aprobado por el auditor interno. Se lo reproducirá en los ejemplares necesarios y se lo remitirá al Gerente General y a los empleados responsables de adoptar acciones correctivas y a las demás personas autorizadas a recibir el informe.

**4.10.3.2. DISEÑO DE LOS PRINCIPALES FORMATOS**

A continuación se presenta el siguiente formato que se utilizará en el departamento de auditoría interna:

➤ **Contenido del Informe de Auditoría Interna**

## ➤ **Contenido del Informe de Auditoría Interna**

### ✓ ***Caratula***

Se citará el título del trabajo realizado, lugar, periodo, área o actividad examinada.

### ✓ ***Índice del contenido***

El detalle resumido del contenido del informe, con la inclusión del número de páginas.

### ✓ ***Lista de siglas y abreviaturas***

El significado de las siglas y abreviaturas utilizadas en la redacción del informe.

### ✓ ***Introducción***

- **Antecedentes**

Se indicará el tipo de examen desarrollado, la historia el área examinada dentro de la empresa y los cambios significativos durante el periodo examinado.

- **Objetivos de la auditoría**

Se detallará el objetivo general y los objetivos específicos de la auditoría.

- **Alcance y procedimientos aplicados**

Comprenderá las actividades realizadas, el periodo sujeto a examen y que la auditoría se ha realizado de acuerdo a Normas de Auditoría; se agregará un resumen de los principales procedimientos aplicados durante su desarrollo.

- **Limitaciones en la ejecución del trabajo**

Se señalarán las limitaciones relevantes e importantes encontradas en el desarrollo de la auditoría interna que afecten el cumplimiento de los objetivos de la auditoría o el desarrollo de los procedimientos establecidos.

- ✓ **Resultados Obtenidos**

- Hallazgos y sus atributos
- Recomendaciones
- Comentarios de los actuantes del área examinada
- Grado de cumplimiento de las recomendaciones

- ✓ **Conclusiones Generales**

Constituye la evaluación del auditor interno sobre los efectos de las observaciones en las actividades revisadas.

- ✓ **Fecha y Firma**

Fecha de entrega del informe, firma del jefe del departamento y rubrica en cada página.

- ✓ **Anexos**

Los anexos se los incluirá de ser necesario, estos complementan o sustentan el contenido de los hallazgos desarrollados en el informe.

#### **4.10.4. Seguimiento de Recomendaciones**

Como parte concluyente del trabajo realizado por el auditor interno, es necesario que se verifique, de alguna manera, si se está o no tomando en cuenta las sugerencias o recomendaciones emitidas. Este aspecto hará variar la atención u orientación de los trabajos futuros, siendo además factible, un ajuste del plan anual. Un seguimiento adecuado y oportuno es básico para completar el proceso de la auditoría, permitirá evaluar no solo lo acertado del asesoramiento, sino también si los resultados obtenidos de tales soluciones corresponden a las expectativas.

El objetivo de la etapa de seguimiento es determinar el grado de cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el informe de auditoría y canalizar el establecimiento de responsabilidades, si las hubiere. Con el fin de lograr que sus recomendaciones sean implantadas, el auditor interno debe ayudar a los involucrados asesorándoles sobre la forma como ponerlas en práctica.

Finalmente se deberá emitir un informe de seguimiento que deberá contener básicamente dos partes: la primera que hará referencia a la observancia de las recomendaciones en términos porcentuales por departamentos y la segunda, una relación de razones que originaron la falta de aplicación de las recomendaciones y las medidas para superarlas en los futuros informes. Este informe deberá ser remitido al Gerente General de la compañía para que se pueda exigir su implementación.

##### **4.10.4.1. DISEÑO DE LOS PRINCIPALES FORMATOS EN LA ETAPA DE SEGUIMIENTO**

A continuación se presenta el siguiente formato que se utilizará en el departamento de auditoría interna en el proceso de seguimiento de recomendaciones:

- Control de Recomendaciones
- Informe de Resultado de seguimiento de recomendaciones



**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**CONTROL DE RECOMENDACIONES**

Área examinada: \_\_\_\_\_

Informe N° \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

RECOMENDACIONES			IMPLEMENTACIÓN			CUMPLIMIENTO			SEGUIMIENTO
Nº	ÁREA CUENTA	SOLUCIÓN PROPUESTA	RESPONSABLE	PLAZO	FECHA	RECOMEND. CUMPLIDA	RECOMEND. PROCESO	RECOMEND. NO CUMPLIDA	

Supervisor:

Auditor Interno:

Fecha:

Fecha:

**FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSERCONST CIA. LTDA.**

**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

Quito, XX XXXXX de 2012

Ingeniero,

.....

Presente,

Hemos efectuado el Seguimiento de Recomendaciones emitidas por nuestro departamento con la finalidad de determinar su grado de implementación.

Nuestro examen se llevó a cabo de acuerdo a Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, en consecuencia, aplicamos nuestras pruebas a los registros, documentación e información pertinentes, e incluimos los procedimientos de auditoría que consideramos necesarios.

1.- Observaciones por departamentos en términos puntuales:

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Implementadas	x	x
En Proceso	x	x
No Implementadas	x	x
Rechazadas	x	x
No Verificadas	x	x
<b>TOTAL EMITIDAS</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

2.- Razones que justifican la falta de implementación de las recomendaciones y las medidas para superarlas en futuros informes:

---

---

---

---

---

---

---

Auditor Interno



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Al concluir el trabajo sobre la PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA EMPRESA FS CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS FERSSERCONST CIA. LTDA. se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1.- La Auditoría Interna brinda varias herramientas de asesoramiento continuo y permanente para que las empresas actuales tengan la oportunidad de manejar de manera más eficiente todas sus operaciones y puedan alcanzar sus objetivos propuestos en el menor tiempo posible, aprovechando para esto, todos los recursos disponibles, de esta manera los directivos de las entidades estarán más satisfechos con los resultados y de igual manera lo estará todo el personal que conforma las compañías. Para FS Construcciones y Servicios, siendo una empresa mediana, familiar, la implementación de esta Unidad de auditoría Interna es un paso muy importante, ya que le dará una mejor visión de los resultados que ha obtenido la empresa y el grado de crecimiento que cada año tiene.
- 2.- La finalidad de la Auditoría Interna es apoyar a la dirección a través de recomendaciones y sugerencias en base de situaciones reales y particulares que se presenten en la organización además de prestar un servicio de asistencia eficaz a la gerencia para mejorar la administración de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la empresa.

- 3.- La creación de un departamento de auditoría interna dentro de la empresa FS Construcciones Y Servicios es un paso muy importante y satisfactorio ya que ayudará a regular todos aquellos procesos que en la actualidad se están omitiendo por falta de conocimiento, tiempo o supervisión pero que con la creación de la unidad de auditoría interna van a ser tomados en cuenta.
- 5.- La Auditoría Interna puede convertirse en una actividad esencial dentro de las organizaciones independientemente de su tamaño. En el caso de la empresa FS Construcciones y Servicios Fersserconst, debido al crecimiento evidente que el ente ha experimentado, se puede concluir que no existe un control adecuado en los procesos que desarrolla para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, por lo que es indispensable la creación de la unidad de auditoría interna, cuya presencia podrá contribuir a disminuir el riesgo de posibles irregularidades en la ejecución de sus actividades; de esta manera se estará en la posibilidad de garantizar la transparencia de la gestión empresarial y de la información reportada.
- 6.- El auditor interno, por su formación profesional y conocimiento integral de la institución es uno de los hombres más calificados para ayudar al desarrollo y aprovechamiento, tanto del recurso humano como del recurso material y económico, para de esta manera ayudar a mejorar las diferentes operaciones en las cuales la empresa posee inconvenientes.

## 4.2. RECOMENDACIONES

En base al trabajo efectuado se sugiere a FS Construcciones y Servicios las siguientes recomendaciones:

- 1.- La Gerencia de la empresa debe revisar la presente propuesta y tomar muy en cuenta la creación del departamento de auditoría interna con el fin de alcanzar el fortalecimiento de la compañía y obtener un control en las operaciones que realiza para de esta manera lograr la optimización en la utilización de los recursos que posee.
- 2.- De crearse el departamento de auditoría interna los profesionales que lo integren deben poseer una excelente preparación profesional y los más altos conocimientos del tema para conformar equipo de trabajo de auditoría, ya que los ejecutivos superiores, confían no sólo en la habilidad profesional del auditor interno en cuanto a poner de manifiesto errores y deficiencias, sino en su buen juicio para sugerir fórmulas eficaces y eficientes para la solución de problemas.
- 3.- En caso de crearse el departamento de auditoría interna sus integrantes deben poseer una capacitación continua y efectiva que garantice la fiabilidad de sus conocimientos el momento de brindar asesoría a la empresa.
- 4.- La implementación de un departamento de auditoría interna en la entidad requiere de una inversión humana, financiera y material; esta inversión debe ser congruente con los beneficios que se desean obtener y estos a su vez deben llenar las expectativas con que se planificó la creación del departamento.

5.- Diseñar e implementar un manual para el departamento de auditoría interna que contenga una adecuada descripción de funciones, quienes serán los responsables de las mismas, así como los planes de acción respectivos aplicados a cada unidad o área sujeta a examen.

6.- Debido a que la presente propuesta constituye una herramienta de apoyo a las unidades que conforman la empresa, se hace imprescindible que se revise constantemente con el propósito de actualizarla de acuerdo a los cambios en la normativa técnica y legal aplicable.

## BIBLIOGRAFÍA

- VÁSQUEZ, Víctor Hugo  
Organización Aplicada  
Editorial: Gráficas Vásquez.  
Quito – Ecuador  
Año: 2007
  
- <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador>
  
- Brochure De Presentación de la empresa Fs Construcciones Y Servicios Fersserconst
  
- WHITTINGTON, R  
Auditoria Un Enfoque Integral  
Editorial: MC Graw Hill.  
Colombia  
Año: 2000.
  
- SANTILLANA, Juan  
Auditoria Interna Administrativa, Operacional y Financiera  
Editorial: ECAFSA  
Mexico  
Año: 2000
  
- FONSECA, René  
Auditoría Interna, un enfoque moderno de Planificación, Ejecución y Control  
Editorial: Edición Artes Graficas Acrópolis  
Guatemala

Año: 2004

➤ BLANCO, Yanel

Normas y Procedimientos de Auditoría Integral

Editorial: Ecoe Ediciones

Bogotá - Colombia

Año: 2003

➤ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Memorandum-De-Planificacion-De-Auditoria/907624.html>