



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADORA
PÚBLICA-AUDITORA**

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DEL
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DEL CUERPO DE
INGENIEROS DEL EJÉRCITO POR EL PERÍODO
COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
2013**

AUTOR: AGUIRRE CHIRIBOGA, CAROLINA ELIZABETH

**DIRECTOR: DR. BERRONES, AMARO
CODIRECTOR: ING. CARRILLO, ÁLVARO**

**SANGOLQUÍ
2015**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CERTIFICADO

DR. AMARO BERRONES
ING. ÁLVARO CARRILLO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas; debido a la veracidad de información, calidad trabajo y confiabilidad de resultados que garantizan su aplicación, recomendamos su publicación.

Sangolquí, Febrero 2015

Dr. Amaro Berrones
DIRECTOR

Ing. Álvaro Carrillo
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CAROLINA ELIZABETH AGUIRRE CHIRIBOGA

DECLARO QUE:

Que el presente trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos de terceros, conforme a las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

Consecuentemente este trabajo es de mi auditoria. En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido veracidad y alcance científico de este proyecto de tesis de grado en mención.

Sangolquí, Febrero 2015

Carolina Elizabeth Aguirre Chiriboga

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

YO, CAROLINA ELIZABETH AGUIRRE CHIRIBOGA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE publique en el repositorio digital de la biblioteca Alejandro Segovia el proyecto de tesis “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y auditoría.

Sangolquí, Febrero 2015

Carolina Elizabeth Aguirre Chiriboga

DEDICATORIA

“La grandeza de la vida no consiste en no caer nunca, sino en levantarse cada vez que caemos”

(Nelson Mandela)

Esta tesis se la dedico a Dios, por su infinito amor y bendiciones que le da a mi vida por haberme dado ángeles como mi madre, esposo e hija el motor de mi vida e inspiración, a El que siempre me ha guiado con sabiduría y de su mano he sabido cumplir grandes sueños y hoy me permite culminar esta etapa de mi vida.

A mi Madre Bona Alexandra Chiriboga Cadena por su amor, esfuerzo, entrega y apoyo incondicional; ha sabido guiarme y estar conmigo en todas las etapas de mi vida, gracias por tu ejemplo digno de superación, porque hoy por ti puedo ver alcanzada mi meta.

A mi hija Doménica Carolina y esposo José Miguel, el pilar fundamental de mi vida, mi luz y motor; llenando de color e iluminando mis días, dándome la más grande alegría, y fortaleza necesaria para cumplir mis metas y no darme por vencida jamás.

A mis tíos, Julio Chiriboga, Martin Chiriboga, Marco Chiriboga, Edwin Benavides, Carlos Tapia, que más que tíos han sido mis padres siempre brindándome desde muy pequeña todo su amor, tiempo, enseñanzas y valores; por ser un soporte en mi trayectoria estudiantil y apoyo en mi superación personal y profesional; mi otra fuerza para siempre seguir adelante, todo gracias a mis hombres maravillosos.

A mis abuelitos Hugo Chiriboga y Digna Cadena, por guiarme siempre desde niña con los mejores valores porque han sido la mejor muestra de ejemplo, amor y perseverancia que ante las adversidades de la vida a nunca rendirse jamás.

Carolina Elizabeth Aguirre Chiriboga

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi Santísima Virgen y Angelitos por guiarme con sabiduría y darme el valor y la fortaleza necesaria para hoy culminar con éxito esta importante etapa en mi vida.

A mi Madre maravillosa por su dedicación amor, confianza y entrega, enseñándome que ante las adversidades de la vida debo levantarme y seguir, y que con humildad y perseverancia se pueden alcanzar grandes logros, hoy puedo decir que “llego el día mamita lo logramos, ya que este logro es por ti.

A mi esposo José Miguel Granda Castro por ser mi mejor amigo y brindarme siempre todo su apoyo y amor incondicional, por caminar junto a mí y darme fuerzas para no rendirme jamás, a ti mi amor porque gran parte de cumplir esta meta te la debo a ti.

Un especial agradecimiento a unas mujeres admirables y extremadamente valiosas, por tener ese gran corazón que me ha llevado a admirarlas día a día; mis tías Mery Chiriboga, Eufemia Chiriboga, Digna Chiriboga, Mayte Benítez Chiriboga, Marujita Chiriboga, gracias por su gran ejemplo de superación; por su amor y apoyo incondicional.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE que me abrió las puertas al conocimiento, permitiéndome crecer en el aspecto profesional y humano y a través de ella me permitió conocer mis profesores, doctor Amaro Berrones e ingeniero Álvaro Carrillo, que amablemente aportaron con sus conocimientos, observaciones y tiempo para el desarrollo de mi tesis, sobre todo al doctor Amaro Berrones que hasta el final fue una guía y motivación para la culminación de un trabajo de calidad.

A mis tres hermanas y cinco mejores amigas Cristina, Pamela, Gabriela, Andrea, Karina, Adriana, Carolina, Jessica que han sido un gran apoyo en mi vida, por tantas experiencias y momentos inolvidables que hemos compartido las llevaré presente en mi corazón siempre.

A mis suegros Leopoldo Granda y Clara Castro porque fueron un apoyo fundamental en esta etapa final, Gracias lo recordaré siempre.

A todas aquellas personas que aportaron en la culminación de esta etapa de mi vida siempre los llevaré en mi mente y corazón; sé que Dios tiene un propósito para cada uno y ustedes han sido los ángeles que han formado parte de mis logros y sueños Gracias.

Carolina Elizabeth Aguirre Chiriboga

ÍNDICE

CAPÍTULO I	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.1.1	BASE LEGAL	2
1.1.2	OBJETIVOS DEL AUDITADO.....	3
1.1.2.1	GENERAL	3
1.1.2.2	ESPECÍFICOS	3
1.2	INSTITUCIÓN	4
1.2.1	RESEÑA HISTORICA.....	4
1.2.2	ORGANIGRAMAS	5
1.2.2.1	ESTRUCTURAL.....	6
1.2.2.2	FUNCIONAL.....	8
1.2.2.2.1	COMANDO DEL CUERPO DE INGENIEROS	10
1.2.2.2.2	DEPARTAMENTO JURIDICO.....	10
1.2.2.2.3	AUDITORIA INTERNA.....	11
1.2.2.2.4	JEFATURA DE ESTADO MAYOR.....	12
1.2.2.2.5	LOGÍSTICA.....	13
1.2.2.2.6	DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES	15
1.2.2.3	PERSONAL.....	21
CAPÍTULO II	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	23
2.1	MISIÓN	23
2.2	VISIÓN	23
2.3	OBJETIVOS Y METAS DEL ÁREA	24
2.4	POLÍTICAS	24
2.5	ESTRATÉGIAS.....	25
2.6	PRINCIPIOS Y VALORES	25
2.6.1	PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	25
2.6.2	VALORES INSTITUCIONALES.....	26

CAPÍTULO III ANÁLISIS INSTITUCIONAL..... 28

3.1	ANÁLISIS INTERNO	28
3.1.1	PROCESOS	28
3.1.1.1	DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES	29
3.1.1.2	INDICADORES.....	31
3.1.1.3	PROCESO DE COMPRAS PÚBLICAS.....	31
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	46
3.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	46
3.2.1.1	INCIDENCIAS DEL FACTOR POLÍTICO	46
3.2.1.2	INCIDENCIAS DEL FACTOR ECONÓMICO	47
3.2.1.2.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO	47
3.2.1.2.2	BALANZA COMERCIAL	48
3.2.1.2.3	BALANZA DE PAGOS	50
3.2.1.2.4	INFLACIÓN	51
3.2.1.3	INCIDENCIAS DEL FACTOR SOCIAL	54
3.2.1.4	INCIDENCIAS DEL FACTOR TECNOLÓGICO	55
3.2.1.5	INCIDENCIAS DEL FACTOR LEGAL.....	55
3.2.2	INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES	56
3.2.2.1	CLIENTE	56
3.2.2.2	PROVEEDORES	57
3.2.2.3	COMPETENCIA	59
3.2.3	ANALISIS FODA.....	61

CAPÍTULO IV FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PROPUESTA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN..... 62

4.1	LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	62
4.1.1	INTRODUCCIÓN	62
4.1.2	EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	62
4.1.3	DEFINICIÓN DE LA AUDITORÍA.....	63
4.1.4	CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	64
4.1.5	NORMATIVA	66
4.1.5.1	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTAS (NAGA'S)	66

4.1.5.2	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (NIAA 'S)	68
4.1.5.3	CÓDIGO DE ÉTICA	75
4.1.6	PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	75
4.1.6.1	PROPÓSITOS.....	75
4.1.6.2	OBJETIVOS	76
4.1.6.2.1	GENERAL	76
4.1.6.2.2	ESPECÍFICOS	76
4.1.7	CARACTERISTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	77
4.1.8	SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.....	77
4.2	HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	79
4.2.1	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	79
4.2.2	CONTROL INTERNO	80
4.2.2.1	DEFINICIÓN	80
4.2.2.2	PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.....	80
4.2.2.3	CLASES DE CONTROL INTERNO	82
4.2.2.4	LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	83
4.2.3	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO	84
4.2.3.1	CEDÚLAS NARRATIVAS	84
4.2.3.2	CUESTIONARIO	85
4.2.3.3	FLUJOGRAMA.....	88
4.2.3.4	MATRICES DE CONTROL INTERNO.....	90
4.2.3.5	LISTAS DE VERIFICACIÓN.....	92
4.2.3.6	COMBINACIÓN DE MÉTODOS	92
4.2.3.7	TIPO DE RIESGOS	92
4.2.3.7.1	RIESGO DE AUDITORÍA.....	92
4.2.3.8	MATRIZ DE RIESGOS	94
4.2.4	COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT).....	96
4.2.4.1	ANTECEDENTES.....	96
4.2.4.2	COMPONENTES	97
4.2.4.2.1	Ambiente Interno	97

4.2.4.2.2	Establecimiento de objetivos.....	97
4.2.4.2.3	Identificación de eventos.....	97
4.2.4.2.4	Evaluación de riesgos.....	97
4.2.4.2.5	Respuesta al riesgo.....	97
4.2.4.2.6	Actividades de control.....	98
4.2.4.2.7	Información y comunicación.....	98
4.2.4.2.8	Supervisión y Monitoreo.....	98
4.2.5	MUESTREO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	98
4.2.5.1	DEFINICIÓN.....	98
4.2.5.2	CLASES DE MUESTREO.....	99
4.2.5.3	RIESGO DE MUESTREO.....	100
4.2.5.4	EL PROCESO DE MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	100
4.2.5.4.1	Determinación de los objetivos.....	100
4.2.5.4.2	Determinación del universo y de la unidad de muestreo.....	100
4.2.5.4.3	Determinación del tamaño de la muestra.....	100
4.2.6	LA EVIDENCIA.....	101
4.2.6.1	DEFINICIÓN.....	101
4.2.6.2	CARACTERITICAS DE LA EVIDENCIA.....	101
4.2.6.2.1	SUFICIENTE.....	101
4.2.6.2.2	COMPETENTE.....	101
4.2.6.2.3	PERMANENTE.....	101
4.2.6.2.4	RELEVANTE.....	101
4.2.6.2.5	UTIL.....	101
4.2.6.3	CLASES DE EVIDENCIA.....	102
4.2.6.3.1	DOCUMENTAL.....	102
4.2.6.3.2	TESTIMONIAL.....	102
4.2.6.3.3	ANÁLITICA.....	102
4.2.6.3.4	FÍSICA.....	102
4.2.6.4	NIVELES DE CONFIABILIDAD.....	102
4.2.6.5	ERROR VS FRAUDE.....	103
4.2.7	PRUEBAS DE AUDITORÍA.....	103
4.2.7.1	TIPOS DE PRUEBAS.....	104

4.2.7.1.1	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O CONTROL	104
4.2.7.1.2	PRUEBAS SUSTANTIVAS	104
4.2.7.1.3	PRUEBAS DE DOBLE PRÓSITO	105
4.2.8	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	105
4.2.8.1	FUNDAMENTOS Y DEFINICIÓN.....	105
4.2.8.2	OBSERVACIONES DE AUDITORÍA.....	105
4.2.8.3	CAUSAS QUE ORIGINAN LAS OBSERVACIONES	106
4.2.8.4	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO.....	107
4.2.8.4.1	CONDICIÓN	107
4.2.8.4.2	CRITERIO	107
4.2.8.4.3	CAUSA	108
4.2.8.4.4	EFECTO.....	108
4.2.8.4.5	CONCLUSIÓN.....	108
4.2.8.4.6	RECOMENDACIÓN.....	108
4.2.9	TECNICAS DE AUDITORÍA.....	109
4.2.9.1	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN OCULAR	109
4.2.9.2	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN VERBAL.....	109
4.2.9.3	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN ESCRITA	110
4.2.9.4	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL.....	110
4.2.9.5	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN FÍSICA	111
4.2.9.6	OTRAS TÉCNICAS	111
4.2.10	PAPELES DE TRABAJO	112
4.2.10.1	GENERALIDADES	112
4.2.10.2	DEFINICIÓN.....	112
4.2.10.3	CARACTERÍSTICAS	112
4.2.10.4	OBJETIVOS	112
4.2.10.5	ASPECTOS BÀSICOS PARA LA ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	113
4.2.10.6	PARTES DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	114
4.2.10.7	CUSTODIA Y ARCHIVO	115
4.2.10.7.1	Clasificación del archivo.....	116
4.2.10.7.2	Estructura y contenido del archivo permanente	116
4.2.10.7.3	Estructura y contenido del archivo de planificación	116

		xi
4.2.10.7.4	Estructura y contenido del archivo corriente	117
4.2.10.7.5	MARCAS DE AUDITORÍA	117
4.2.10.7.6	REFERENCIA CRUZADA.....	118
4.2.11	ÍNDICES	118
4.2.12	PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN.....	119
4.2.12.1	INDICADORES COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE GESTIÓN	119
4.2.12.2	USO DE INDICADORES EN AUDITORÍA DE GESTIÓN	120
4.2.12.3	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	121
4.2.12.4	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	122
4.2.12.5	PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN DE GENERAL UTILIZACIÓN	122
4.3	METODOLOGÍA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	127
4.3.1	FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	127
4.3.1.1	FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	128
4.3.1.1.1	Objetivos	128
4.3.1.1.2	Actividades.....	128
4.3.1.1.3	Productos.....	129
4.3.1.1.4	Flujo de actividades.....	129
4.3.1.1.5	Formatos y modelos de aplicación.....	130
4.3.1.2	FASE II: PLANIFICACIÓN.....	130
4.3.1.2.1	Definición.....	130
4.3.1.2.2	Actividades.....	131
4.3.1.2.3	Productos.....	132
4.3.1.2.4	Flujo de actividades.....	132
4.3.1.2.5	Formatos y modelos de aplicación.....	132
4.3.1.3	FASE III: EJECUCIÓN	133
4.3.1.3.1	Objetivos	133
4.3.1.3.2	Actividades.....	133
4.3.1.3.3	Productos.....	134
4.3.1.3.4	Flujo de actividades.....	134
4.3.1.3.5	Formatos y modelos de aplicación.....	135

		xii
4.3.1.4	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	135
4.3.1.4.1	Generalidades.....	135
4.3.1.4.1.1	Comunicación al inicio de la auditoría.....	135
4.3.1.4.1.2	Comunicación en el transcurso de la auditoría.....	135
4.3.1.4.1.3	Comunicación al término de la auditoría.....	136
4.3.1.4.1.4	Convocatoria a la conferencia final.....	137
4.3.1.4.1.5	Acta de Conferencia final.....	137
4.3.1.4.1.6	Emisión del informe.....	138
4.3.1.4.2	Objetivos.....	138
4.3.1.4.3	Actividades.....	138
4.3.1.4.4	Producto.....	139
4.3.1.4.5	Informe de Auditoría de Gestión.....	140
4.3.1.4.5.1	Definición.....	140
4.3.1.4.5.2	Estructura del informe.....	140
4.3.1.4.5.3	Requisitos y cualidades del informe.....	140
4.3.1.4.5.4	Comentarios, conclusiones y recomendaciones.....	144
4.3.1.5	FASE V: MONITOREO.....	145
4.3.1.5.1.1	Objetivos.....	145
4.3.1.5.1.2	Actividades.....	145
4.3.1.5.1.3	Productos.....	145
4.3.1.5.1.4	Flujo de actividades.....	146
4.3.1.5.1.5	Formatos y modelos de aplicación.....	146
	CAPÍTULO V APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.”	148
	CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	226

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural	7
Figura 2. Organigrama Funcional	9
Figura 3. Organigrama Funcional del Departamento de Contrataciones	14
Figura 4. Organigrama Personal 2013.....	22
Figura 5. Balanza Comercial 2006-2013.....	50
Figura 6. Inflación por Sectores 2013-2014.....	53
Figura 7. Inflación Anual: General, Bienes y Servicios 2013-2014	53
Figura 8. Servicios 2013-2014	54
Figura 9. Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.....	66
Figura 10. Cuestionario de Control Interno.....	87
Figura 11. Modelo de Diagrama de Flujograma	89
Figura 12. Matriz de Riesgo	94
Figura 13. Matriz de riesgo-técnica Colorimetría 3 niveles.....	95
Figura 14. Matriz de riesgo-técnica Colorimetría 5 niveles	95
Figura 15. Atributos	107
Figura 16. Modelo de Narrativa	115
Figura 17. Flujo de Proceso de la Auditoría de Gestión	127
figura 18. Fase I y Conocimiento Preliminar	129
Figura 19. Fase II Planificación	132
Figura 20. Fase III Ejecución	134
Figura 21. Fase IV Comunicación de Resultados	139
Figura 22. Fase V Seguimiento	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balanza de Pagos 2001-2011.....	51
Tabla 2. Principales Clientes	56
Tabla 3. Principales Proveedores.....	58
Tabla 4. Principal Competencia.....	59
Tabla 5. FODA Institucional	61
Tabla 6. Tipos de Auditoria por Persona que la realiza.....	64
Tabla 7. Técnicas de Auditoría.....	109
Tabla 8. Técnicas de Verificación Verbal	109
Tabla 9. Técnica de Verificación Documental	110
Tabla 10. Técnica de Verificación Física	111
Tabla 11. Marcas de Auditoría	117
Tabla 12. Recursos Materiales.....	176

RESUMEN

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército con Registro Oficial N- 1664 se decreta Reformas al Estatuto de creación del Cuerpo de Ingenieros del Ejército como tal nace el 4 de octubre de 1968 mediante Decreto Ejecutivo No. 134 expedido por el Doctor. José María Velasco Ibarra, Presidente Constitucional de la Republica conjuntamente con el estado, ha ejecutado obras de beneficio, básicamente para la sociedad civil, por mejorar los caminos viales de Costa, Sierra, Oriente y la región Insular. Cada puente instalado, cada ampliación de los caminos, transmite una fuerza motivadora a cada integrante del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, así como a todos los oficiales y voluntarios del Arma de Ingeniería; son ellos quienes se adaptan y entienden las necesidades de cada sector a ser favorecido, por lo cual se facilita el objetivo de servir al desarrollo nacional, respetando y preservando el medioambiente, colaborando con programas de salud y capacitación a la ciudadanía de lugares apartados o de difícil acceso. El Departamento de Contrataciones el cual voy auditar, está encargado de gestionar los procedimientos de contratación pública en las fases preparatoria y precontractual con transparencia, legalidad y responsabilidad, a fin de brindar un servicio de calidad dentro y fuera de la institución, así comprendiendo las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de la Ley de Compras Públicas de acuerdo a los procesos establecidos en la institución, para lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica.

PALABRAS CLAVES

- Contratación Pública.
- Plan anual de compras.
- Compra por Catálogo Electrónico.
- Contratación por Subasta Inversa.
- Menor Cuantía
- Cotización
- Régimen Especial

ABSTRACT

The Army Corps of Engineers With Gazette N- 1664 reforms decreed the statute creating the Army Corps of Engineers as such was born on October 4, 1968 by Executive Order No. 134 issued by Dr José María Velasco Ibarra, Constitutional President of the Republic together with the state, has executed works of benefit, primarily for civil society, to improve highway roads Costa, Sierra, Eastern and Insular region. Each bridge installed, each enlargement of roads, transmits a driving force to each member of the Army Corps of Engineers, and all officers and volunteers Weapon Engineering; they who adapt and understand the needs of each sector to be favored, so the objective of serving the national development is facilitated, respecting and preserving the environment, working with health programs and training to citizenship backwoods or inaccessible. The Procurement Department will audit which is responsible for managing the procurement procedures in the preparatory and pre phases with transparency, legality and accountability, in order to provide a quality service within and outside the institution, comprising the activities designed to ensure compliance with the Law on Public Procurement according to the procedures established by the institution, to achieve the goals outlined in the strategic planning.

KEYWORDS

- Procurement.
- Annual Purchase Plan.
- Buy electronic catalog.
- Contracting for Reverse Auction.
- Small Claims
- Quote
- Special Scheme

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Desde 1902, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército ha venido desarrollando una exitosa labor en beneficio de todos los habitantes del Ecuador ejecutando obras básicamente para la sociedad civil, transluciendo la preocupación del Ejército por mejorar los caminos viales de Costa, Sierra, Oriente y la región Insular.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército desarrolla estas acciones sin fines de lucro, y demostrando un altísimo nivel técnico y profesional enmarcado en los más elevados niveles de ética y solidaridad, como un aporte fundamental para el desarrollo e integración de nuestro País.

La institución cuenta con aproximadamente 4000 colaboradores entre servidores públicos, voluntarios y oficiales, quienes han apoyado la construcción de miles de kilómetros de carreteras a lo largo y ancho del Ecuador. Con las mismas buenas intenciones de ayer, pero con mayor tecnificación, infraestructura, tecnología y soporte humano, la entidad avanza en su labor estratégica de comunicar y unir a los pueblos ecuatorianos.

Cada puente instalado, cada ampliación de los caminos, cada metro de construcción, transmite una fuerza motivadora a cada integrante del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, así como a todos los oficiales y voluntarios del Arma de Ingeniería; son ellos quienes se adaptan y entienden las necesidades de cada sector a ser favorecido, por lo cual se facilita el objetivo de servir al desarrollo nacional, respetando y preservando el medioambiente, colaborando con programas de salud y capacitación a la ciudadanía de lugares apartados o de difícil acceso.

La construcción de puentes, obras viales, embarcaderos, puertos, viviendas fiscales, escuelas, aeropuertos, pavimentación y demás aportes en los temas de apoyo al desarrollo, manifiestan la asociación perfecta Gobierno-Ejército; plasmando

indiscutiblemente la real vocación de servicio del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, desde sus inicios a través de las pequeñas unidades y, el entonces denominado Servicio Geográfico Militar. A pesar que el tiempo ha transcurrido, en ningún momento, se pierde la perspectiva de la misión y visión de la armada de Ingeniería, lo que permite abarcar cada vez más obras de mayor trascendencia. (Cuerpo de Ingenieros del Ejército)

1.1.1 BASE LEGAL

Con Registro Oficial N- 1664 se decreta Reformas al Estatuto de creación del Cuerpo de Ingenieros del Ejército como tal nace el 4 de octubre de 1968 mediante Decreto Ejecutivo No. 134 expedido por el Sr. Dr. José María Velasco Ibarra, Presidente Constitucional de la Republica, como una forma de impulsar el desarrollo del país mediante la infraestructura vial, especialmente en el oriente ecuatoriano.

Crease el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, dependiente de las Comandancia General de la Fuerza Terrestre, como entidad de derecho público y con personería jurídica. Dicho Cuerpo de Ingenieros tendrá a su cargo la Dirección, Planificación, Ejecución y Supervisión de los trabajos, en coordinación con los Ministerios o entidades interesadas y responsables de la financiación y fiscalización de los mismos.

Las obligaciones y contratos vigentes suscritos por el Cuerpo de Ingenieros, mantienen su estatus jurídico inalterable, la Institución como parte de la fuerza terrestre funciona como un contratista del Estado para obras de interés estratégico.

Sus actividades están normadas por las siguientes disposiciones legales y reglamentos vigentes:

- ✚ Reglamentos y Disposiciones internas emitidas por el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
- ✚ Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental.
- ✚ Normas de Control Interno.

- ✚ Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector Público.
- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- ✚ Codificación de la Ley de Contratación Pública y su Reglamento General Sustitutivo.

1.1.2 OBJETIVOS DEL AUDITADO

1.1.2.1 GENERAL

Elaborar el Plan de Gestión Institucional del Cuerpo de Ingenieros del Ejército para el periodo 2012-2021, con lineamientos de las Fuerzas Armadas y Fuerza Terrestre, que permita establecer las principales líneas de actuación a seguir para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos Institucionales. (EJÉRCITO, GESTION INSTITUCIONAL, 2012-2021)

1.1.2.2 ESPECÍFICOS

- ✚ Incrementar las capacidades de ingeniería en apoyo a las operaciones de seguridad interna.
- ✚ Incrementar y optimizar impacto de las operaciones de ingeniería en apoyo al desarrollo nacional.
- ✚ Fortalecer la imagen Institucional.
- ✚ Incrementar la participación en operaciones de paz, de ayuda humanitaria y reconstrucción.
- ✚ Desarrollar las capacidades de ingeniería para apoyar las operaciones de defensa del territorio, desarrollo nacional, acción del Estado y cooperación internacional.

- ✚ Alcanzar un nivel de interoperabilidad adecuado en base a los requerimientos de las misiones establecidas.
- ✚ Mejorar el nivel de alistamiento operacional del sistema de ingeniería en apoyo a las operaciones militares.
- ✚ Implementar el sistema de gestión por resultados.
- ✚ Disponer de personal técnico y administrativo competente.
- ✚ Fortalecer el sistema de comunicación, conectividad que faciliten y permitan la administración de la información.
- ✚ Optimizar y desarrollar infraestructura orientada a optimizar la operatividad y operabilidad.
- ✚ Mantener el talento humano motivado y comprometido.
- ✚ Desarrollar e innovar líneas de investigación aplicadas a las operaciones de ingeniería.
- ✚ Alcanzar resultados económicos sostenibles y sustentables en las operaciones de ingeniería.
- ✚ Optimizar el uso de todos los recursos asignados.

1.2 INSTITUCIÓN

1.2.1 RESEÑA HISTORICA

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército es una entidad militar sin fines de lucro cuya capacidad operativa se pone al servicio de la Patria. Al cumplir más de 100 años de creación, el arma dependiente del Ejército Ecuatoriano, aporta las labores de

infraestructura vial que ejecuta como un aporte fundamental para el desarrollo e integración de nuestro país.

Desde 1902, el Arma de Ingeniería conjuntamente con el Estado, ha ejecutado obras de beneficio como mejorar los caminos viales de Costa, Sierra, Oriente y región Insular.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército cuenta con aproximadamente 4000 colaboradores entre servidores públicos, voluntarios y oficiales, quienes apoyan la construcción de carreteras en todo el Ecuador.

Los oficiales voluntarios y personal civil del Arma de Ingeniería son quienes entienden las necesidades de cada sector favorecido, por lo cual se facilita el objetivo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de servir al desarrollo nacional, respetando y perseverando el medioambiente, y también colaborar con programas de salud y capacitación a la ciudadanía en lugares aislados y con mayor necesidad. Así brinda un buen servicio de construcción de puentes, obras viales, embarcaderos, puentes, viviendas fiscales, escuelas, aeropuertos, pavimentación y otros aportes en los temas de apoyo al desarrollo del país.

El seguir cumpliendo el rol fundamental que realiza el Cuerpo de Ingenieros del Ejército. Brindando mayor conectividad como organismo constructor que se encarga de buscar el progreso en las condiciones y calidad de vida de los habitantes del Ecuador. Esta Institución de las Fuerzas Terrestres tiene el deber Constitucional de proporcionar seguridad y apoyo al desarrollo de la sociedad.

1.2.2 ORGANIGRAMAS

El organigrama se define como, “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.” (El Prisma.Com, 2008-2015)

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de una organización y a su vez también de las actividades que incluye sus principales funciones de su cargo respectivo.

1.2.2.1 ESTRUCTURAL

Partiendo de la misión y visión de la Institución podemos afrontar una estructuración organizacional, apoyándonos en la mejora continua de los procesos, más una reingeniería de los flujos de valor y un desarrollo rápido de las operaciones.

La Estructura Organizacional es considerada el pilar fundamental de una Institución que desea tener un orden en su actuación de su misión, bajo las siguientes consideraciones:

- Es la representación gráfica de la Institución, que sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.
- Diseño de Procesos al interior de la Institución que agrupa en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión y visión Institucional.
- En una estructura se debe considerar los principios de la racionalidad y consistencia del tamaño óptimo de las organizaciones generando estructuras livianas y flexibles que permita el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión Institucional.
- En su planificación estratégica, “EL CUERPO DE INGENIEROS.” Ha diseñado el siguiente organigrama estructural dentro del cual se evidencia su organización. (Ejército, PLAN DE GESTION INSTITUCIONAL, 2012-2021)

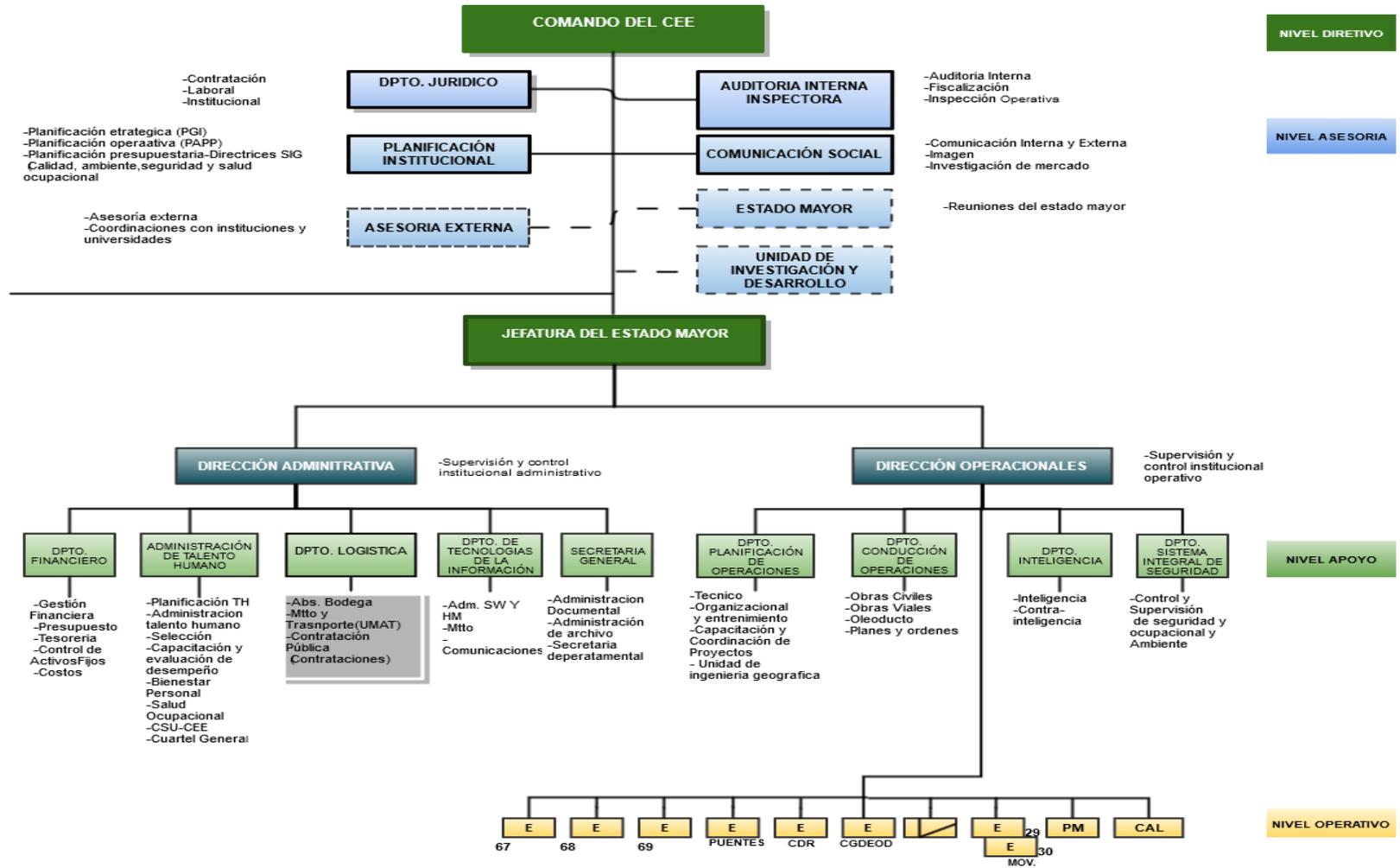


Figura 1. Organigrama Estructural

1.2.2.2 FUNCIONAL

“Estructura Orgánica Funcional, es la Base Legal que rige, regulaciones y Procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos, regulaciones y procedimientos internos

Además determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto determina que la organización funcional no cumple con el principio de unidad de mando.” (LOTERO, 2012)

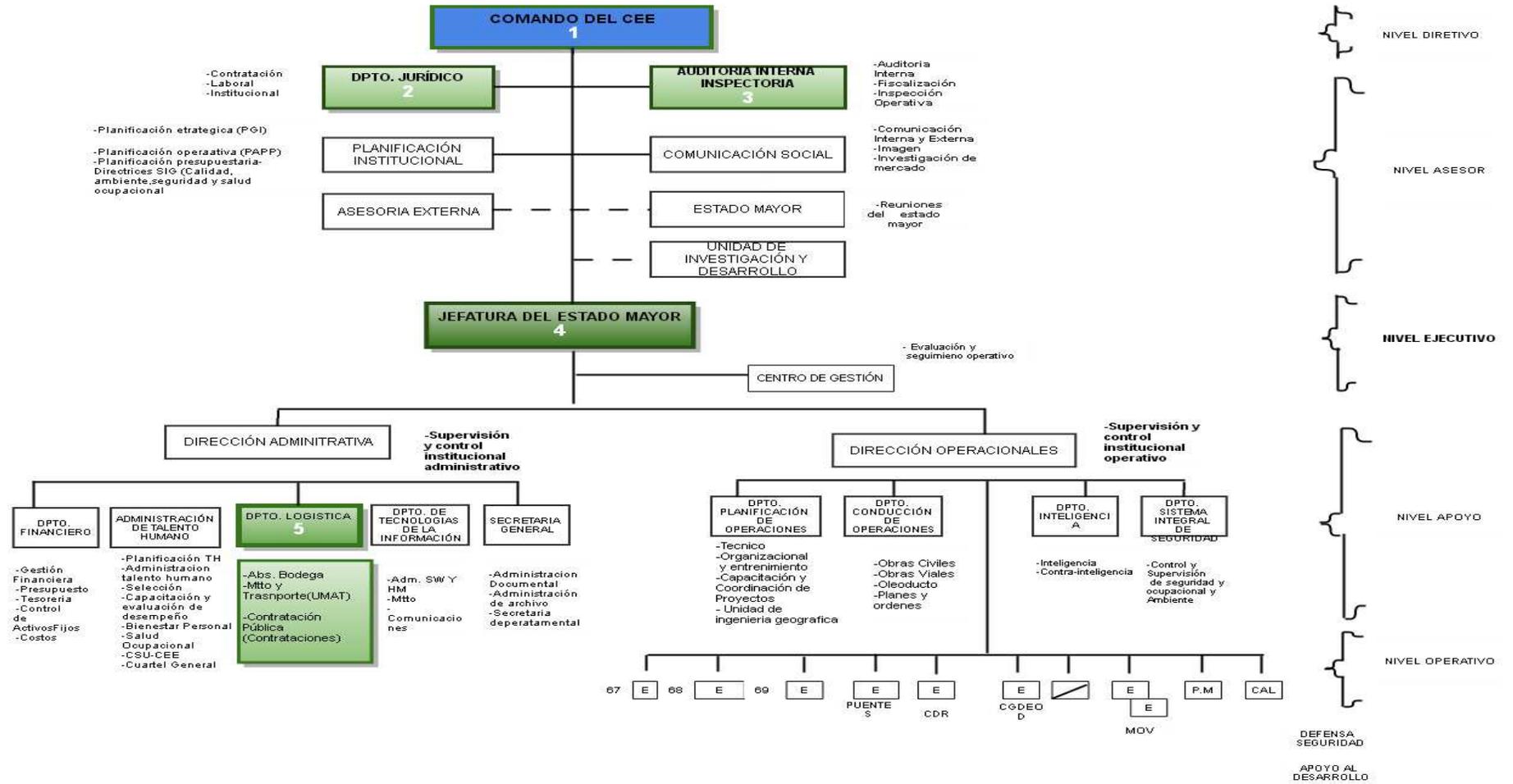


Figura 2. Organigrama Funcional

1.2.2.2.1 COMANDO DEL CUERPO DE INGENIEROS

MISIÓN: “Planificar y ejecutar operaciones de ingeniería militar en apoyo a Fuerzas Armadas, al Desarrollo Nacional, Acción del Estado y Cooperación Internacional; en forma permanente, para permitir cumplir la misión del Ejército, FF.AA. y el Estado”.

ACTIVIDADES RELEVANTES

- ✚ Cumplir con los requisitos legales y organizacionales, aplicables vigentes en el Ecuador y otros requisitos que la Institución suscriba.
- ✚ Buscar la mejora continua en el desempeño de sus procesos, con tecnología innovadora y personal competente para alcanzar la excelencia en la productividad, en un marco de desarrollo sostenible y sustentable.
- ✚ Proporcionar los recursos necesarios para el buen desarrollo de la gestión institucional, a fin de lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

1.2.2.2.2 DEPARTAMENTO JURÍDICO

MISIÓN: Asesorar y patrocinar oportunamente al Cuerpo de Ingenieros del Ejército en todos los aspectos legales y jurídicos para alcanzar un eficiente desarrollo de su gestión; dentro de un marco de respeto de los intereses institucionales.

ACTIVIDADES RELEVANTES

- ✚ Registro, manejo y custodia de documentos legales.
- ✚ Cumplimiento de los objetivos de sus procesos.

- ✚ Reportar los incidentes, accidentes, aspectos de peligro e impactos ambientales de su puesto de trabajo o de los que presencie.
- ✚ Cumplir las disposiciones establecidas en la legislación ecuatoriana; así como las emitidas en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional y en el Manual del SIG.
- ✚ Implementar tecnología de punta
- ✚ Gestionar los conflictos legales

1.2.2.2.3 AUDITORÍA INTERNA

MISIÓN: Asesorar a la máxima autoridad, planificar, ejecutar auditorías y exámenes especiales sobre las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y de medio ambiente, con posterioridad a su ejecución aplicando las técnicas y procedimientos de auditoría, con sujeción a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y aquellas que fueran emitidas por la Contraloría General del Estado y formulará el correspondiente informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, para el mejoramiento de la gestión institucional.

ACTIVIDADES RELEVANTES

- ✚ Aplicar lecciones aprendidas de los proyectos.
- ✚ Ejecutar los recursos económicos eficientemente, acorde a una planificación presupuestaria alineada al plan de gestión institucional.
- ✚ Sistematizar la ejecución de la auditoría y estandarizar la aplicación de sus procedimientos.

- ✚ Proveer a los auditores, de criterios y terminología uniformes, así como de metodología de trabajo moderna, que les permita el desarrollo profesional.
- ✚ Facilitar la aplicación de las normas, políticas y principios relativos a la auditoría financiera.
- ✚ Proponer enfoques modernos de auditoría, tendientes a asegurar que las funciones de control se realicen con la más alta calidad profesional.
- ✚ Agilizar el proceso de la auditoría con el objeto de que los informes lleguen a los usuarios con oportunidad, para que se constituyan en herramientas gerenciales que permitan la toma de decisiones.

1.2.2.2.4 JEFATURA DE ESTADO MAYOR

MISIÓN: Supervisar y evaluar las actividades del Estado Mayor así como la gestión-administrativa-financiera del C.E.E. para lograr óptimos niveles de cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

ACTIVIDADES RELEVANTES

- ✚ Coordinar las actividades del Estado Mayor, de tal manera que su ejecutoria y asesoramiento sea efectivo, oportuno, tanto en el campo militar como en los proyectos de apoyo al desarrollo que se ejecuten.
- ✚ Realizar reuniones mensuales con los jefes de las unidades bajo su dirección, para evaluar y analizar los indicadores de cada unidad, y tomar las acciones correctivas adecuadas en caso de incumplimiento de metas propuestas, así como establecer acciones preventivas para evitar su repetición.
- ✚ Mantener la disciplina, un buen ambiente de trabajo y la moral del personal de la institución.

- ✚ Velar por el cumplimiento de leyes, normas, disposiciones vigentes y órdenes impartidas por este Comando.

1.2.2.2.5 LOGÍSTICA

MISIÓN: Proporciona abastecimientos de toda clase; de acuerdo a lo planificado; a las unidades de ingeniería militar dentro y fuera del país, contando con personal capacitado y cumpliendo la normativa legal vigente, con ética profesional, honestidad, transparencia, apoyando al cumplimiento de la misión del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

ACTIVIDADES RELEVANTES

- ✚ Incrementar operaciones de ingeniería en apoyo a la seguridad interna.
- ✚ Incrementar proyectos de ingeniería con efectividad.
- ✚ Implementar tecnología de punta.
- ✚ Incrementar construcciones horizontales y verticales, en apoyo a gobiernos y organismos internacionales.
- ✚ Incrementar operaciones de desminado humanitario.
- ✚ Incrementar operaciones de supervivencia.
- ✚ Incrementar la operabilidad del sistema de ingeniería.
- ✚ Mejorar la infraestructura de las unidades del arma de ingeniería y compañías de apoyo.
- ✚ Capacitar al personal y desarrollar cultura organizacional.

- ✚ Desarrollar infraestructura tecnológica GPR.
- ✚ Automatización y mejoramiento de procesos (SICEE).
- ✚ Optimizar los paquetes informáticos adquiridos.
- ✚ Cooperación interinstitucional para minimizar costos y gastos.
- ✚ Ejecutar los recursos económicos eficientemente, acorde a una planificación presupuestaria alineada al Plan de Gestión Institucional. (CEE)



Figura 3. Organigrama Funcional del Departamento de Contrataciones

1.2.2.2.6 DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES

MISIÓN: Gestionar los procedimientos de contratación pública en las fases preparatoria y precontractual con transparencia, legalidad y responsabilidad, a fin de brindar un servicio de calidad dentro y fuera de la institución.

ACTIVIDADES RELEVANTES

- ✚ Velar por todas las funciones y procesos de contrataciones así como las actividades diarias se cumplan.
- ✚ Liderar y coordinar las funciones de planeamiento y control documental.
- ✚ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo del departamento de contrataciones.
- ✚ Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades del departamento de contrataciones.
- ✚ Planificar y organizar el trabajo de manera sistémica y metódica.
- ✚ Monitorear los procesos de contrataciones e identificar la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos.
- ✚ Desarrollar cronogramas de trabajo, de inspección a los Grupos de Trabajo y supervisar su cumplimiento.
- ✚ Coordinar con los todos los departamentos., unidades militares y Grupos de trabajo de los procesos de contratación y necesidades urgentes.
- ✚ Asistir a las reuniones convocadas para los jefes departamentales.
- ✚ Sumillar y gestionar el cumplimiento inmediato de los procesos contractuales.

- ✚ Supervisar que los funcionarios a su cargo cumplan con las normas y disposiciones emitidas por el SERCOP y la CGE.
- ✚ Verificar que cada proceso cumpla con los requisitos mínimos para continuar con la legalización.
- ✚ Coordinar y gestionar todos los procesos con los GT interesados y unidades militares.
- ✚ Verificar el cumplimiento de la normativa legal descrita en la LOSNC y su reglamento.
- ✚ Asesorar al mando sobre temas relacionados con la contratación pública.

ASISTENTE EJECUTIVA

- ✚ Recepción, registro y archivo de documentos de entrada y salida del departamento y su respectivo control de archivo.
- ✚ Atender a clientes internos y externos del departamento
- ✚ Colaborar con requerimientos y cumplimiento de documentación.
- ✚ Elaborar oficios, memos y telegramas de departamento.
- ✚ Transcribe oficios y memorandos.
- ✚ Distribuye correspondencia sumillada por el responsable de la unidad.
- ✚ Da cumplimiento a los ITEMS del COLBA.
- ✚ Capacitar al personal de la oficina en asuntos relacionados con el sistema de gestión documental.

- ✚ Atiende y realiza llamadas telefónicas.
- ✚ Transcribe cuadros estadísticos.
- ✚ Recepción de los procesos de contratación.
- ✚ Encargada de notificar a los contratistas para la firma de los contratos de acuerdo a las regulaciones.
- ✚ Responsable de los bienes a cargo de su función.
- ✚ Encargada de la administración y gestión de los útiles de oficina.

INGRESO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y SEGUIMIENTO

- ✚ Recepción de los procesos de contratación.
- ✚ Ingreso al sistema de gestión documental de cada proceso a fin de verificar hora y fecha de recepción y seguimiento de cada proceso.
- ✚ Gestión en cada una de las instancias del proceso de contratación.
- ✚ Coordinación con los Grupo de Trabajo y las unidades militares a fin de agilizar los procesos.
- ✚ Gestionar los procesos de contrataciones a fin de que cuando un proceso de contratación termine este sea archivado con la documentación correspondiente.
- ✚ Coordinación para utilizar correctamente los formatos parte de los procesos precontractuales.
- ✚ Seguimiento de los documentos en el sistema de control documental.

- ✚ Legalización de contratos.
- ✚ Informar diariamente a todos el Grupo de Trabajo (GT) sobre el estado de cada proceso.
- ✚ Atender los requerimientos diarios de información de los grupos de trabajo y unidades militares.
- ✚ Apoyar en las actividades del portal de compras públicas.

GESTIÓN Y ARCHIVO

- ✚ Recepción de las carpetas por parte de la persona encargada del ingreso, control y gestión para el cierre de los procesos de contratación.
- ✚ Verificación y control del expediente.
- ✚ Digitalización de cada proceso.
- ✚ Archivo de los procesos siguiendo un sistema acorde a esta documentación.
- ✚ Mantener la información de 1 año atrás en la bodega del departamento, y más de 1 año en el archivo general.
- ✚ Llevar un inventario integro de la documentación a su cargo.
- ✚ Gestionar los procesos en trámite en los departamentos del CEE.

PLANIFICACIÓN

- ✚ Petición, revisión, consolidación del P.A.C a las unidades militares y Grupo de Trabajo, con la información al detalle de las compras a ejecutar por productos y

por partida; control, seguimiento y gestión del P.A.C para su cumplimiento de todo el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

- ✚ Publicar en la página web del Cuerpo de Ingenieros del Ejército., dentro de los 15 primeros días del mes de enero.
- ✚ Gestionar la aprobación del Sr. Ministro de defensa Nacional, de haber cualquier modificación se lo realizara a través de las reformas siguiendo la normativa legal.
- ✚ Gestión del presupuesto del Departamento de Contrataciones y la capacitación de cada funcionario.
- ✚ Verificación de que cada bien este dentro de la norma legal para subir al PAC.
- ✚ Realizar las reformas presupuestarias de los recursos del departamento.
- ✚ Desarrollo de los proyectos de factibilidad de contrataciones.
- ✚ Realizar los informes de actividades relevantes del Departamento cada fin de mes por el Departamento de Planificación (dentro de este punto se verifica el % de avance de los proyectos de acuerdo a los indicadores de gestión).
- ✚ Atender todas las necesidades de informes y planes del Departamento de Contrataciones en coordinación con cada funcionario.
- ✚ Dar cumplimiento a los pedidos y coordinación con el Departamento de Planificación institucional del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

ADMINISTRACIÓN DEL CATÁLOGO ELECTRÓNICO

- ✚ Receptar los documentos para dar inicio a la compra por catálogo, y estos son: informe de necesidad, certificación presupuestaria, pliegos con las

especificaciones generales y técnicas, certificación de que los bienes requeridos se encuentren en el catálogo, debidamente legalizada.

- ✚ Realizar las resoluciones de Aprobación de Compra por Catálogo Electrónico
- ✚ Compra a través del portal.
- ✚ Impresión de la orden de compra.
- ✚ Impresión del convenio marco.

ADMINISTRADOR DE PORTAL

- ✚ La función específica es solventar los problemas técnicos del sistema como son cambio de usuarios, recetas de claves, de las demás sucursales. (Solo máxima autoridad autoriza estas actividades).
- ✚ En cuanto a las actividades del Portal son: Revisión de la documentación precontractual, con plazos, valores de las partidas, formularios que corresponde a cada proceso, de acuerdo a la normativa legal.
- ✚ Publicar cada proceso por las distintas herramientas del Sistema de Compras Públicas como son: Catálogo Electrónico, Subasta inversa, Menor cuantía, Cotización, Régimen especial.

Hacer el seguimiento a cada uno de estos procesos en las diferentes etapas las cuales son:

- ✚ Preguntas y respuestas
- ✚ Convalidación de errores
- ✚ Verificación de puntaje
- ✚ Calificación
- ✚ Notificación
- ✚ Habilitados

- ✚ Contratos
- ✚ Finalización de procesos.
- ✚ Notificar a las diferentes autoridades y responsables de los procesos.
- ✚ Coordinar con los requirentes la publicación de cada proceso contractual.
- ✚ Si el proceso corresponde a la Matriz se archiva caso contrario se remite el expediente al grupo que solicito el trámite.
- ✚ Administrar cada proceso a fin de exigir los documentos necesarios para el cierre de los procesos.
- ✚ Ingresar la información contractual al portal de los procesos de contratación.
- ✚ Gestionar en cada una de las fases el correcto cumplimiento de tiempos y términos de cada proceso de contratación.

1.2.2.3 PERSONAL

“Es un organigrama que constantemente se encuentra sujeto a cambios, puesto que las personas que integran una organización nunca se van a mantener de manera permanente en sus puestos, es decir siempre habrá ingresos y salidas que obligan al cambio en la estructuración del personal de la empresa”. (Organigramas Promonegocios, 2012).

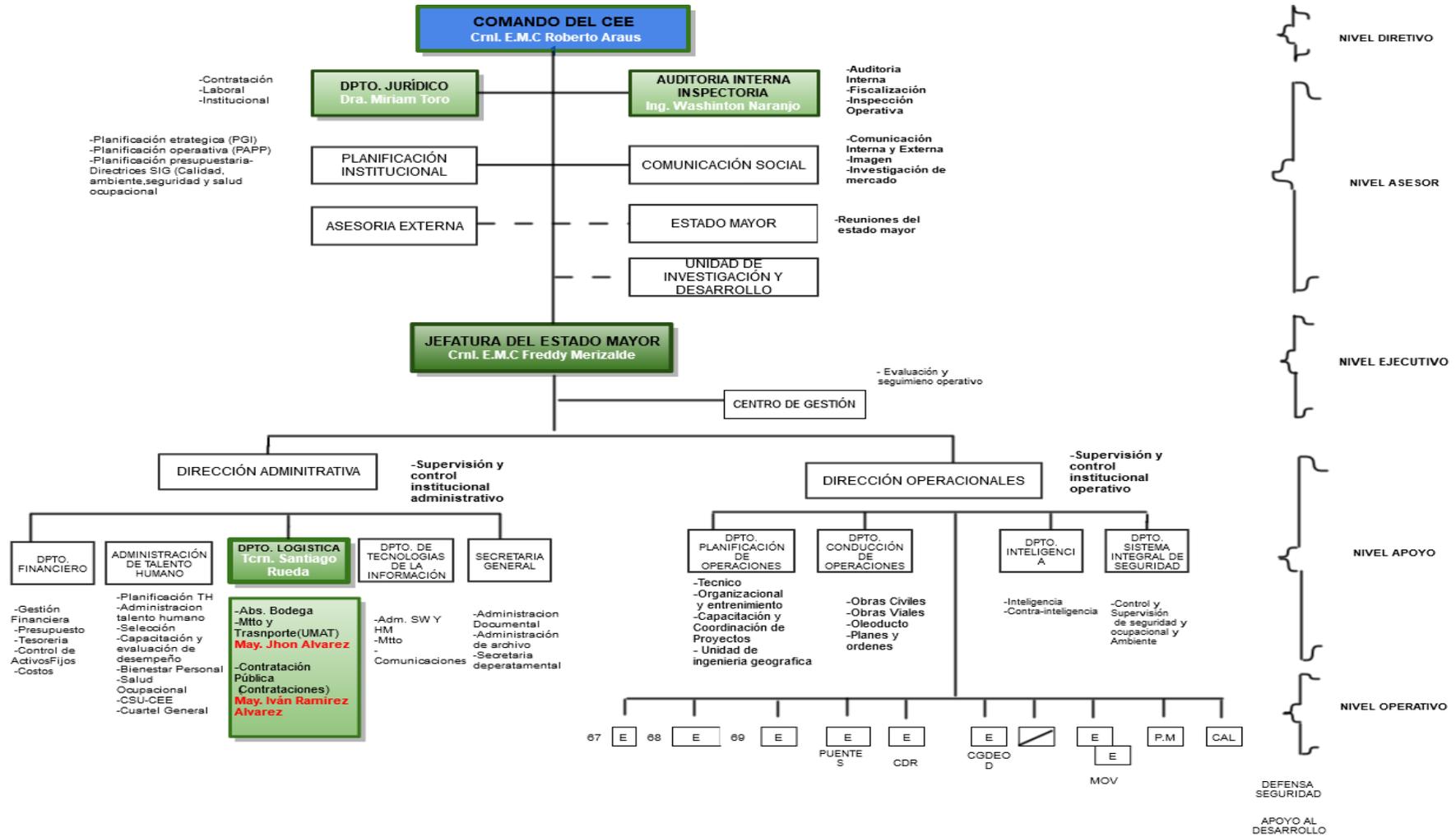


Figura 4. Organigrama Personal 2013

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Y en cada característica deberá tener una misión amplia, concreta, motivadora y posible.” (Trabajo INC., 2012)

MISIÓN

Planificar y ejecutar operaciones de ingeniería militar en apoyo a fuerzas armadas, al desarrollo nacional, acción del estado y cooperación internacional; en forma permanente, para permitir cumplir la misión del ejército, FF.AA y el estado.

2.2 VISIÓN

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

VISIÓN

Al 2021, unidad de ingeniería militar líder a nivel regional en apoyo a las operaciones de seguridad, defensa, desarrollo nacional, misiones de paz, ayuda humanitaria y reconstrucción; con personal altamente capacitado y comprometido, tecnología de punta y flexibilidad para enfrentar nuevos escenarios.

2.3 OBJETIVOS Y METAS DEL ÁREA

- ✚ Planificar, organizar, controlar el Abastecimiento Logístico del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
- ✚ Determinar proveedores; cotizar insumos, materiales para proceder a la compra en los proyectos y grupos de trabajo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército
- ✚ Cotizar y tramitar documentación para la adquisición de materiales de óptima calidad con los mejores precios del mercado en la Matriz del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
- ✚ Tramitar toda la documentación de importaciones en la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE.
- ✚ Planificar, organizar, controlar y evaluar la Gestión Logística del CEE.
- ✚ Apoyar en los diseños y características técnicas y arquitectónicas de las construcciones, y controlar personal de mantenimiento y obreros que realizan los trabajos.
- ✚ Asesorar y recomendar al Jefe de Logística, en la contratación de pólizas de seguros y en el tratamiento que se debe realizar entre la Aseguradora y el Broker, frente a reclamos por siniestros u otros causales estipulados en contratos con la misma.

2.4 POLÍTICAS

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército a través de la Unidad Militar de Ingeniería, garantiza que: la satisfacción de las necesidades de sus clientes, la prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud ocupacional, forman parte del desarrollo de sus actividades, proyectos de construcción y servicios.

Para lo cual se compromete a:

- ✚ Cumplir con los requisitos legales, normas y compromisos que suscriba, aplicables a la gestión de: Calidad, Medio Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional en las áreas de influencia de la Matriz.

- ✚ Orientar las actividades a la mejora continua del desempeño de sus procesos.

- ✚ Lograr que los riesgos para las personas, el medio ambiente y la productividad sean tolerables, cumpliendo con la misión y los objetivos institucionales, en un marco de desarrollo sostenible. Nuestra política integrada constituye un compromiso obligatorio y categórico que deberá ser comunicada a todos los miembros del Cuerpo de Ingenieros del Ejército y quienes trabajen en su nombre; estar disponible al público y ser revisada continuamente para garantizar su relevancia.

2.5 ESTRATÉGIAS

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

En tanto y como les decía, una estrategia es plausible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como ser **el militar y el empresarial**, por nombrar tan sólo algunos de los más comunes y corrientes para nosotros. (definicionabc, 2012)

2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

2.6.1 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Calidad.- Nuestra calidad consiste en comprometernos a dar eficientes resultados al con calidad para satisfacer necesidades.

Seguridad y Salud Ocupacional.- Constituye nuestra calidad humana, dando un programa de Seguridad y Salud Ocupacional método que emplea la Institución para asignar la responsabilidad que permita prevenir enfermedades, lesiones y daños materiales, como una virtud del servicio militar.

Protección al medio ambiente.- Constituye la doctrina de la protección del medio ambiente para mantener o restaurar la calidad del medio ambiental a través de la prevención de la emisión de contaminantes o reduciendo la presencia de sustancias contaminantes en el medio ambiente.

Vocación de servicio.- Como Institución queremos facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativas, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse agradados y respaldados con el desempeño que brindamos, estableciendo una eficiencia en el trabajo.

Trabajo en Equipo.- Como Institución Militar y de Estado es contribuir a desarrollar y trabajar en equipo, al estar conformado, por un equipo de personas con conocimientos específicos, en diversas materias, que se entrelazan para la consecución del objetivo o meta a alcanzar para un mejor desarrollo y por ende mejores resultados de trabajo.

2.6.2 VALORES INSTITUCIONALES

Ética Profesional.- Constituye la doctrina de la moral de un profesional militar o civil, es el conjunto de norma que regula el comportamiento de la persona que labora en la Institución de acuerdo a las exigencias del servicio. Que establece la legitimidad y eficacia de su trabajo.

Honor. – Cualidad moral que lleva el cumplimiento de nuestros propios deberes Instituciones respecto al prójimo y de uno mismo, como una cualidad moral que se vincula al deber, la virtud de servicio e incluso el heroísmo.

Honestidad. – Nuestra calidad humana que consiste en comprometernos y expresamos con coherencia y autenticidad (decir la verdad), y que nuestros actos demuestren pensamiento.

Lealtad. – Nuestra obligación de fidelidad con la Institución Militar y Estado. Es siempre estar presente sin dar la espalda a nuestra responsabilidad para con nosotros mismos y al grupo social que nos pertenecemos, cumplir siempre.

Disciplina. – Ejecución de disposiciones superiores militares y del Estado, garantizando que las instrucciones se lleven a cabo, en su alcance y objetivos, siguiendo un código de conducta y orden.

Cohesión. – Adherirse, solidaridad y compromiso de contribuir a la Seguridad, Defensa y Apoyo al Desarrollo del País, como la causa común para enfrentar nuestro trabajo en equipo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

“Un análisis interno es una evaluación de la posición actual de la empresa, en este caso de la institución de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

El objetivo del Análisis Interno es “Perseguir, identificar las fortalezas y debilidades que tienen una empresa para desarrollar su actividad.” (Análisis-interno-empresa-hechos)

3.1.1 PROCESOS

Se realizaron varios exámenes a fin de determinar las falencias del departamento y las posibles soluciones, para ello se programaron varias reuniones con cada funcionario del departamento de Contrataciones a fin de determinar las funciones y actividades que desarrolla cada uno y así determinar en una matriz de actividades de cada funcionario.

Se identificaron que actualmente son dos departamentos del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, que ejecutan procesos de contratación pública estos son: Asesoría Jurídica, y Contrataciones, esto ocasionan demora y trabas burocráticas; generando debilidad en los procesos por falta de centralizar en una sola área especializada en compras públicas.

Esta propuesta corresponde a la estructura sobre la cual se gestiona actualmente y está basada en lo establecido en el “Modelo de Gestión Descriptivo del Sistema de Gestión de Contratación Pública de FF.AA.”, para la implementación de la propuesta implica cambios departamentales con el objetivo de consolidar en una sola área donde se gestionen todos los procesos de contratación pública, desde su planificación

hasta el seguimiento y control de los mismos, siguiendo un ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, hacer de la metodología de Deming).

Esto implica un compromiso y decisión del Comando del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, con el objetivo de establecer estos cambios que mejoren los tiempos de reacción en los procesos productivos del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

Se ha considerado en la propuesta de la estructura a los responsables de cada proceso y que actualmente llevan adelante dichos procesos.

Posterior a esto se ha realizado reuniones con funcionarios, quienes se encargan de la implementación y desarrollo de los procesos en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, y después del respectivo análisis se puede determinar el organigrama del Departamento de Contrataciones.

3.1.1.1 DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES

El Departamento de Contrataciones realiza las adquisiciones necesarias de cada área para realizar las operaciones de la Institución, existen procesos definidos, entre ellos se encuentran:

- ✚ Compras y Contratación Pública.
- ✚ Plan anual de compras (PAC).
- ✚ Compra por Catálogo Electrónico.
- ✚ Contratación por Subasta Inversa.
- ✚ Menor Cuantía (no normalizados).
- ✚ Cotización
- ✚ Régimen Especial

OBJETIVO

Proceder bajo la planificación anual del PAC de acuerdo con los requerimientos de cada unidad del Cuerpo de Ingenieros, de acuerdo a los procesos establecidos para cada tipo de contratación, logrando la utilización eficiente del presupuesto

establecido anualmente, bajo la legislación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

ALCANCE

Comprende las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de la Ley de Compras Públicas de acuerdo a los procesos establecidos en la institución, para lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica.

RESPONSABLE

La persona responsable del Departamento de Contratación Pública es el Jefe de Logística. Actualmente está a cargo el Tcrn. Santiago Rueda, quien tiene a cargo la coordinación de gestión y planificación de compras conjuntamente con los responsables de cada área de Compras Públicas.

REQUISITOS LEGALES

- ✚ Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- ✚ Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría del Estado y su Reglamento
- ✚ Ley Orgánica de Régimen Tributario y su Reglamento
- ✚ Reglamento Interno de la Institución
- ✚ Normas de Control Interno
- ✚ Plan Estratégico Institucional del Ejército 2010-2018.
- ✚ Otras normas legales y reglamentarias complementarias.

ACTIVIDADES DEL PUESTO

- ✚ Elaboración y ejecución del plan de adquisiciones de la Institución.
- ✚ Supervisar la adquisición de bienes y servicio, en base de la ley y normas internas.

- ✚ Efectuar el seguimiento y cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- ✚ Velar por el cumplimiento del proceso de calificación y mantenimiento de registros de proveedores, bienes y servicios.
- ✚ Revisar los pliegos y demás documentos requeridos para realizar las adquisiciones conforme la ley.
- ✚ Participar en las rondas de negociación.
- ✚ Elaborar los informes de cumplimiento y actas entrega recepción de las adquisiciones.
- ✚ Administrar el portal de compras de conformidad con las normas establecidas.

3.1.1.2 INDICADORES

Los indicadores son para determinar el nivel de eficacia y eficiencia del Departamento de Contrataciones del Cuerpo de Ingenieros.

3.1.1.3 PROCESO DE COMPRAS PÚBLICAS

A continuación se detallan los diferentes procesos con sus respectivas actividades:

Proceso N° 1	
PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC)	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	Fortalecimiento de la gestión de la adquisición de bienes y contratación de servicios, mediante procedimientos técnicos de selección de ofertas y evaluación de proveedores, buscando erradicar el desgaste administrativo de la institución.
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Jefe de planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicita a las unidades militares y grupo de trabajo, información detallada de las compras a ejecutar clasificadas por productos y por partida. ▪ Publica en la página web del CEE, dentro de los 15 primeros días del mes de enero. ▪ Gestionar la aprobación del Sr. Ministro de Defensa Nacional, de haber cualquier modificación se realizara las reformas siguiendo la normativa legal. <p>Jefe de contrataciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestiona el presupuesto del Departamento. De contrataciones y la capacitación de cada funcionario. ▪ Verificación de que cada bien este dentro de la norma legal para subir al PAC. ▪ Realizar las reformas presupuestarias de los recursos de cada departamento. <p>Área solicitante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de los proyectos de factibilidad de contrataciones. <p>Jefe de planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza los informes. Cada fin de mes las actividades relevantes del Departamento de Planificación (dentro de este punto se verifica el % de avance de los proyectos de acuerdo a los indicadores de gestión). ▪ Atender todas las necesidades de informes y planes del departamento de Contrataciones en coordinación con cada funcionario. ▪ Dar cumplimiento a los pedidos y coordinación con el Departamento de Planificación Institucional del Cuerpo de Ingenieros del Ejército. 	

	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
				EDICIÓN:	1
	PROCESO: PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC)			FECHA:	2-12-2014
				PÁGINA:	1/1
OBJETIVOS:	Fortalecimiento de la gestión de la adquisición de bienes y contratación de servicios, mediante procedimientos técnicos de selección de ofertas y evaluación de proveedores, buscando erradicar el desgaste administrativo de la institución.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
Jefe de Planificación	Solicitud de requerimiento	<p>Solicita a las unidades militares y GT, información detallada de las compras a ejecutar clasificadas por productos y por partida</p> <p>Publica en la página web del CEE, dentro de los 15 primeros días del mes de enero.</p> <p>Gestionar la aprobación del Sr. Ministro de Defensa Nacional, de haber cualquier modificación se lo realizara las reformas siguiendo la normativa legal.</p>	Documentos presentados	Pliegos Solicitud de requerimiento	Jefe de Contrataciones
Jefe de Contrataciones	Gestión del presupuesto	<p>Gestiona el presupuesto del Departamento. De Contrataciones y la capacitación de cada funcionario.</p> <p>Verificación de que cada bien este dentro de la norma legal para subir al PAC.</p> <p>Realizar las reformas presupuestarias de los recursos de cada departamento.</p>	Presupuesto asignado	Normas presupuestarias de cada departamento	Área solicitante
Área solicitante	Desarrollo de proyecto	Desarrollo de los proyectos de factibilidad de contrataciones.	Proyecto elaborado	Documento del proyecto	Jefe de Contrataciones
Jefe de Planificación	Revisión del proceso	<p>Realizar los informes de actividades relevantes cada fin de mes por el Departamento de Planificación (dentro de este punto se verifica el % de avance de los proyectos de acuerdo a los indicadores de gestión).Atender todas las necesidades de informes y planes del Departamento de Contrataciones en coordinación con cada funcionario.</p> <p>Dar cumplimiento a los pedidos y coordinación con el Departamento de Planificación Institucional del CEE.</p>	Pedidos elevados al plan anual de compras	PAC	Área solicitante
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E		APROBADO POR: Dr. Amaro Berrones.	
				COPIA CONTROLADA	
				COPIA No.CONTROLADA	

Proceso N° 2	
COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	Realizar adquisiciones de bienes y servicios, evitando el desperdicio de recursos, mediante procedimientos ágiles y transparentes.
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Área solicitante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicita certificación presupuestaria para adquirir su bien o servicios <p>Jefe Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valida certificación presupuestaria ▪ Aprueba el presupuesto <p>JEM</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valida y aprueba el inicio del proceso <p>Jefe de Contrataciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el control previo de la aprobación ▪ Administra el portal ▪ Revisa que el proceso esté adjudicado ▪ Elabora resolución, adjudicación y contrato <p>Departamento Jurídico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprueba resolución, adjudicación y contrato <p>Comandante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma de aprobación ▪ Aprueba pagos <p>Jefe de Contrataciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuye expediente al área solicitante <p>Jefe Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopila documentación para realizar el memo de pago ▪ Realiza el control previo y se ejecuta el proceso de contratación. 	

	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
				EDICIÓN:	1
	PROCESO: COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA			FECHA:	2-12-2014
				PÁGINA:	1/1
OBJETIVOS:	Realizar adquisiciones de bienes y servicios, evitando el desperdicio de recursos, mediante procedimientos ágiles y transparentes.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
Área Solicitante	Requerimiento de compra	Solicita certificación presupuestaria para adquirir su bien o servicios.	Solicitud aceptada	Solicitud de requerimiento	Jefe de Contrataciones
Jefe Financiero	Solicitud de validación	Valida certificación presupuestaria aprueba el presupuesto	Certificación presupuestaria	Certificación presupuestaria	Área Solicitante
Jefe de Contrataciones	Revisión del proceso	Valida y aprueba el inicio del proceso	Proceso aprobado	Resolución de la adjudicación Contrato elaborado	Área Solicitante
		Realiza el control previo de la aprobación			
		Administra el portal			
		Revisa que el proceso esté adjudicado			
		Elabora resolución, adjudicación y contrato			
Departamento Jurídico	Recepción de documentos	Aprueba resolución, adjudicación y contrato	Resolución aprobada	Contrato Adjudicado	
Comandante	Solicitud de aprobación	Firma de aprobación	Pago aprobado	Documento de pago	Jefe de Contrataciones
		Aprueba pagos			
Jefe de Contrataciones	Recepción del expediente	Distribuye expediente al área solicitante.	Entrega de expediente	Expediente	Área Solicitante
Jefe Financiero	Solicitud de pago	Recopila documentación para realizar el memo de pago	Resolución de pago	Factura	Jefe de Contrataciones
		Realiza el control previo y se ejecuta el proceso de contratación			
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E		APROBADO POR: Dr. Amaro Berrones.	
				COPIA CONTROLADA	
				COPIA No.CONTROLADA	

Proceso N° 3	
COMPRA POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	Efectuar compras de bienes y servicios normalizados, cumpliendo con el convenio marco, por parte de las entidades contratantes, sobre la base de la normativa establecida por el SERCOP.
<p>Unidad solicitante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enviar solicitud de requerimiento al Administrador del Portal de Compras <p>Administrador del Portal de Compras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepcionar los documentos para dar inicio a la compra por catálogo, y estos son: informe de necesidad, certificación presupuestaria, pliegos con las especificaciones generales y técnicas, certificación de que los bienes requeridos se encuentren en el catálogo, debidamente legalizada. ▪ Realizar las resoluciones de Aprobación de Compra por Catálogo Electrónico <p>Presupuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora la certificación presupuestaria señalando la disponibilidad de recursos. ▪ Administrador del Portal de Compras ▪ Ingresar las compras al Portal de Compras y emitir las órdenes de compra en concordancia con el convenio marco. ▪ Impresión de la orden de compra. ▪ Impresión del convenio marco. <p>Unidad solicitante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe una copia del acta de entrega recepción interna y externa 	

 AGUIRRE & ASOCIADOS	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
	PROCESO: COMPRA POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO			EDICIÓN:	1
				FECHA:	2-12-2014
				PÁGINA:	1/1
OBJETIVOS:	Efectuar compras de bienes y servicios normalizados, cumpliendo con el convenio marco, por parte de las entidades contratantes, sobre la base de la normativa establecida por el SERCOP.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
Unidad Solicitante o grupo de trabajo	Requerimiento de compra	Envía solicitud de requerimiento	Aprobación de requerimiento	Solicitud de requerimiento	Administrador del Portal de Compras Públicas
Administrador del Portal de Compras	Recepción de documentos	Receptar los documentos para dar inicio a la compra por catálogo, y posteriormente, realizar las resoluciones de Aprobación de Compra por Catálogo Electrónico		Informe de necesidad, certificación presupuestaria, pliegos con las especificaciones generales y técnicas, certificación de que los bienes requeridos se encuentren en el catálogo, debidamente legalizada.	
Presupuestos	Solicitud de Certificación presupuestaria	Elabora la certificación presupuestaria señalando la disponibilidad de recursos	Certificación presupuestaria	Solicitud de certificación presupuestaria	Administrador del Portal de Compras Públicas
Administrador del Portal de Compras	Necesidad de compra	Ingresa las compras al Portal de Compras y emitir los órdenes de compra en concordancia con el convenio marco	Compra realizada	Orden de compra de Convenio.	Unidad solicitante o grupo de trabajo
Unidad solicitante	Compra	Recibe una copia del acta de entrega recepción interna y externa		Copia del acta de entrega recepción	Unidad solicitante o grupo de trabajo
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E		APROBADO POR: Dr. Amaro Berrones	
				COPIA CONTROLADA	
				COPIA No.CONTROLADA	

Proceso N° 4	
CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	Adquirir bienes y servicios normalizados que no constan en el catálogo electrónico, adjudicando la compra al proveedor que oferte el menor precio.
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Unidad solicitante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora solicitud de inicio del proceso y solicitud de presupuesto. ▪ Elabora pliegos con las especificaciones requeridas. <p>Administrador del Portal de Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que cada proceso contractual cumplan con la parte legal correspondiente. ▪ Control previo de los expedientes de contratación con énfasis en el cumplimiento de requisitos mínimos iniciales y la observancia estricta de los procedimientos precontractuales, su revisión y control de pliegos y documentos habilitantes. ▪ Apertura de sobres y comunicación de resultados a los ganadores en la puja. Caso contrario se procede a declarar desierto el proceso. <p>Asesoría Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoramiento legal a las unidades requirentes, encargados de los procesos de Contratación Pública en los diferentes grupos de trabajo del CEE y comisiones; en base a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General, y las resoluciones emitidas por el SERCOP. <p>Administrador del Portal de Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y firma del contrato y convalidación de errores ▪ Elaborar el acta de entrega recepción para la unidad solicitante, adjuntando copia de la factura. 	

		MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
		PROCESO: CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA			EDICIÓN:	1
OBJETIVO:		Adquirir bienes y servicios normalizados que no constan en el catálogo electrónico, adjudicando la compra al proveedor que oferte el menor precio.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE	
Unidad solicitante	Solicitud de adquisición del bien o servicio	Elabora solicitud de inicio de proceso y solicitud de presupuesto Elabora pliegos con las especificaciones requeridas	Certificación presupuestaria	Solicitud de presupuesto Pliego	Presupuestos	
Administrador del Portal de Compras	Control de documentos de la unidad solicitante	Verificar que cada proceso contractual cumpla con la parte legal correspondiente. Control previo de los expedientes de Contratación con énfasis en el cumplimiento de requisitos mínimos iniciales y la observancia estricta de los procedimientos precontractuales, su revisión y control de Pliegos y documentos habilitantes.	Documentos aprobados	Pliegos	Administrador del Portal de Compras	
Administrador del Portal de Compras	Elaboración de documentos	Una vez verificado el ganador en la puja, se procede a comunicar al mismo y se elabora documentos para continuar con el proceso de contratación. En el caso de que no exista ganador se procede a declarar desierto el proceso.	Invitación al proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos: Principales, Complementarios y Modificatorios. • Resoluciones de Adjudicación. • Oficio De Adjudicación. • Resoluciones de cancelación. • Resolución de declaratoria de desierto. • Resoluciones de aprobación de pliegos. • Convocatoria y orden del día para las reuniones de las Comisiones Técnicas. • Elaboración de invitación. • Resolución de exoneración 	Administrador del Portal de Compras	
Asesoría Legal	Revisión de documentos	Asesoramiento legal a las unidades requirentes, encargados de los procesos de Contratación Pública en los diferentes Grupos de Trabajo del CEE y comisiones; en base a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General, y las resoluciones emitidas por el SERCOP.	Aprobación de la adjudicación y contrato elaborado			
Administrador del Portal de Compras		Elaboración y Firma de contratos y convalidación de errores	Contrato adjudicado	Contrato	Administrador del Portal de Compras	
Administrador del Portal de Compras	Compra	Al administrador del portal de compras procede a elaborar el acta de entrega recepción para la unidad solicitante, adjuntando copia de la factura	Acta de entrega recepción	Entrega de compra	Unidad solicitante	
OBSERVACIONES						
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E	APROBADO POR: Dr. Amaro Berrones.		COPIA CONTROLADA	
					COPIA No.CONTROLADA	

Proceso N° 5	
MENOR CUANTÍA	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	Comprar bienes o contratar servicios No Normalizados, cuando el monto para la contratación sea inferior al 0.000002 del Presupuesto inicial del Estado (52.218,54 USD).
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Grupos de Trabajo o Unidades Solicitantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el requerimiento de necesidades ▪ Verifica la documentación precontractual <p>Administrador del Portal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que cada proceso contractual cumplan con la parte legal correspondiente. ▪ Control previo de los expedientes de contratación con énfasis en el cumplimiento de requisitos mínimos iniciales y la observancia estricta de los procedimientos precontractuales, su revisión y control de pliegos y documentos habilitantes. <p>Departamento Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoramiento legal a las unidades requirentes, encargados de los procesos de Contratación Pública en los diferentes Grupos de Trabajo del CEE y comisiones; en base a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General, y las resoluciones emitidas por el SERCOP. <p>Oferentes principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentan documentación solicitante a través del portal <p>Administrador del Portal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar oferentes de calificación ▪ Sorteo a través del portal ▪ Elección del oferente o declarar desierto <p>Grupo de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar resultados y recopilar información documental <p>Contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el contrato 	

	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
				EDICIÓN:	1
	PROCESO: MENOR CUANTÍA			FECHA:	2-12-2014
				PÁGINA:	1/1
OBJETIVOS:	Comprar bienes o contratar servicios No Normalizados, cuando el monto para la contratación sea inferior al 0.000002 del Presupuesto inicial del Estado (52.218,54 USD).				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
GRUPOS DE TRABAJO	Requerimiento de necesidades	Realiza el requerimiento de necesidades	Requerimientos entregados al Administrador del Portal	Solicitud de requerimiento	Administrador del Portal
Jefe de Grupo de Trabajo		Verifica documentación precontractual		Convocatoria Pliegos Código CPC	
Administrador del Portal	Control de proceso	Realiza el control previo de la documentación precontractual	Publica en el portal	Pliegos y documentos habilitantes	Grupo de trabajo
Departamento Legal	Asesoría Proceso	Verifica que el proceso contractual cumpla con la parte legal correspondiente, previo al control de los expedientes de Contratación con énfasis en el cumplimiento de requisitos mínimos contractuales y la observancia estricta de procedimientos precontractuales.	Aprobación de pliegos	Pliegos	Administrador del Portal
Oferentes principales	Oferta	Asesoramiento legal a las unidades requirentes, encargados de los procesos de Contratación Pública en los diferentes grupos de Trabajo del CEE y comisiones; en base a la Ley Orgánica del sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento General, y las resoluciones emitidas por el SERCOP.	Selección del oferente	Resoluciones de Adjudicación, o; Resoluciones de Declaratoria de Desierto	Grupo de trabajo
Administrador del portal		Presentan documentación solicitante a través del portal			
		Evaluar oferentes de calificación, sorteo a través del portal			
Grupo de trabajo	Análisis de resultados	Declarar desierto	Resultados evaluados y aprobados por el Grupo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Pliegos • Código PC • Ofertas presentadas y calificadas • Resultados del portal • Recomendación de la adjudicación 	Grupo de Trabajo
Contratación	Realización del contrato	Evaluar resultados y recopilar información documental	Contrato firmado	Contrato celebrado entre el comprador y el oferente	Grupo de Trabajo
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E		APROBADO POR: Ing. Amaro Berrones.	
				COPIA CONTROLADA	
				COPIA No.CONTROLADA	

Proceso N° 6 COTIZACIÓN	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	Adquirir bienes y servicios normalizados, siempre que el presupuesto referencial sea mayor a USD 31.535,90, escogiendo los proveedores mediante sorteo público.
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Grupo de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunión de trabajo para solicitar bienes o servicios en la unidad. ▪ Administrador del Portal de Compras Públicas ▪ Verificar que el proceso cumpla con la parte legal correspondiente. <p>Presupuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprueba o niega presupuesto para la compra <p>Administrador del Portal de Compras Públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sorteo de los cinco proveedores mediante el Portal de Compras <p>Contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora el contrato con el oferente ganador en términos del tiempo requerido para cumplir con la entrega. <p>Administrador del Portal de Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora acta de entrega recepción del bien o servicio contratado 	

	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
				EDICIÓN:	1
	PROCESO: COTIZACIÓN			FECHA:	2-12-2014
				PÁGINA:	1/1
OBJETIVOS:	Adquirir bienes y servicios normalizados, siempre que el presupuesto referencial sea mayor a USD 31.535,90, escogiendo los proveedores mediante sorteo público.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
Grupo de Trabajo	Necesidad de compra	Reunión de trabajo para solicitar bienes o servicios en la unidad, y elaborar la solicitud de certificación presupuestaria- Determinar con detalle el tipo de compra a realizar	Definición del requerimiento Pliegos	Solicitud de certificación presupuestaria	Administrador del Portal de Compras Públicas
Administrador del Portal de Compras Públicas	Recepción de documentos	Verificar que el proceso cumpla con la parte legal correspondiente	Documentos revisados	Solicitud de certificación presupuestaria	Grupo de Trabajo
Presupuesto	Recepción de solicitud	Aprobación o negación de presupuesto	Certificación presupuestaria	Certificación presupuestaria	Administrador del Portal de Compras Públicas
Administrador del Portal de Compras Públicas	Solicitud de compra	Sorteo de los cinco proveedores mediante el portal de compras	Oferente calificado	Impresión del resultado del sorteo	Grupo de trabajo
Contratación	Realización del contrato	Elabora el contrato con el oferente ganador en términos del tiempo requerido para cumplir con la entrega.	Firma del contrato	Contrato	Administrador del Portal de Compras Públicas
Administrador del Portal de Compras	Entrega de contrato	Elaborar acta de entrega recepción del bien o servicio contratado	Contrato entregado	Acta de entrega recepción	Grupo de trabajo
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E		APROBADO POR: Dr. Amaro Berrones	
				COPIA CONTROLADA	
				COPIA No.CONTROLADA	

Proceso N° 7	
RÉGIMEN ESPECIAL	
Detalle de Actividades	
OBJETIVO:	Velar por el cumplimiento de la normativa dictaminada para las compras de régimen especial, de acuerdo al artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Grupo de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora los pliegos ▪ Solicita certificación presupuestaria. <p>Presupuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se a la valida o rechaza la certificación presupuestaria solicitada por el grupo de trabajo <p>Administrador del Portal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa si la solicitud de requerimiento se encuentra dentro del PAC <p>Comandante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa las condiciones planteadas de la compra y los requisitos que deberán reunir los oferentes <p>Administrador del Portal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publica el proceso en el Portal de Compras ▪ Realiza el seguimiento del proceso referente a preguntas y respuestas ▪ Elabora el contrato de compra entre el proveedor y la institución ▪ Elabora el acta de entrega recepción dirigida al Grupo de Trabajo. 	

	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
				EDICIÓN:	1
	PROCESO: RÉGIMEN ESPECIAL			FECHA:	2-12-2014
				PÁGINA:	1/1
OBJETIVOS:	Velar por el cumplimiento de la normativa dictaminada para las compras de régimen especial, de acuerdo al artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
GRUPO DE TRABAJO	Necesidad de compra	El grupo de trabajo determina el tipo de bien o servicio a adquirir, para lo cual elabora un pliego y solicita certificación presupuestaria.	Entrega de requerimientos	Pliegos Solicitud de certificación presupuestaria	Administrador del Portal
Presupuesto	Solicitud de certificación	Da respuesta a la certificación presupuestaria solicitada por el grupo de trabajo	Certificación presupuestaria	Certificación presupuestaria	Grupo de Trabajo
Administrador del Portal	Revisión del PAC	Revisa si la solicitud de requerimiento se encuentra dentro del PAC	Aprobación de requerimiento	PAC	Grupo de Trabajo
Comandante	Formulación de requisitos	Revisa las condiciones planteadas de la compra y los requisitos que deberán reunir los oferentes	Requisitos planteados	Lista de requisitos incorporados a la solicitud de compra	Grupo de trabajo
Administrador del Portal	Seguimiento del proceso	Publica el proceso en el Portal de Compras	Cierre del proceso	Impresión del documento de cierre del proceso	Administrador del Portal
		Realiza el seguimiento del proceso referente a preguntas y respuestas			
		Elabora el contrato de compra entre el proveedor y la institución			
		Elabora el acta de entrega recepción dirigida al Grupo de Trabajo			
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E		APROBADO POR: Dr. Amaro Berrones.	
COPIA CONTROLADA					
COPIA No.CONTROLADA					

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

A través de este análisis se puede detectar las oportunidades y amenazas del entorno de la institución que están más allá de su control determinando los posibles factores que pudieran beneficiarle o perjudicarlo significativamente.

3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

3.2.1.1 INCIDENCIAS DEL FACTOR POLÍTICO

El Ecuador ha puesto en marcha un proceso de reforma del Estado Nacional. Desde el 2007 en el Ecuador se decide replantear el rol del accionar público como principal herramienta para una estrategia de desarrollo fundamentada en el “Buen Vivir”, esta estrategia pretende encontrar decisiones políticas que solucionen los varios problemas estructurales del Ecuador, bajo la recuperación del manejo de las herramientas que constituyen al Estado Nacional.

El país se encuentra en un proceso de cambios que buscan dar respuesta a los profundos problemas estructurales que ha atravesado y que, paradójicamente, coincide con las primeras insinuaciones de la vigente crisis económica, por lo que las economías nacionales de diversos puntos del planeta han devuelto sus ojos a la intervención pública como forma de sostener y reactivar la economía.

El relanzamiento de la acción pública y la recuperación de sus capacidades de promoción y conducción del desarrollo, se han situado desde la década pasada en el centro de la acción gubernativa en diversos países de la región latinoamericana. Tal enfoque insinúa la instauración de cambio no solo en la política económica sino también en una serie de políticas con fuerte acento en la reconstrucción de las bases, sectoriales, institucionales, territoriales y de las capacidades estatales.

3.2.1.2 INCIDENCIAS DEL FACTOR ECONÓMICO

3.2.1.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto mide la producción realizada por factores de producción residentes en el país, independientemente de quien sea su propietario. (Fisher & Dornbusch, 1991). El Producto Interno Bruto mide el valor de los bienes y servicios finales producidos en un determinado territorio durante un periodo específico. Este indicador es territorial ya que no importa quién ejecute la producción; siempre y cuando esta se realice dentro del país.

El PIB se puede calcular mediante la aplicación de dos fórmulas:

$$\text{PIB} = \sum Q_i * P_i$$

Q_i = Volumen de producción de los bienes y servicios finales

P_i = Precio de Mercado

$$\text{PIB} = \sum V_{ai} = \sum (VBP_i - B_{ii})$$

V_{ai} = Valor que se agrega en cada uno de los procesos productivos

VBP_i = Valor bruto de la producción de una determinada empresa

B_{ii} = Valor de los bienes intermedios adquiridos por determinada empresa

Por lo tanto, se concluye que el PIB (Producto Interno Bruto) es un indicador que mide la actividad económica de un país mediante el valor de los bienes y servicios finales producidos en un determinado territorio y en un tiempo específico. Se debe tener en cuenta que no importa la procedencia de los dueños de la producción, lo importante es que esta producción se ejecute dentro del territorio.

ANÁLISIS

El producto interno Bruto es la resultante de la generación de la producción nacional en diferentes áreas sectoriales según el clasificador industrial uniforme, en el caso del país la cifra generada a Mayo del 2013 alcanza los 63.293 millones de dólares, situación que comparativamente hablando con el año 2010 refleja un incremento equivalente al 12.8%; en tanto que si el término de referencia o el año de

referencia es el 2011 un incremento del 5%. Se entiende que hubo una contracción del crecimiento al realizar el análisis entre los diferentes periodos; sin embargo, es importante notar que mientras existan indicios de apertura o de desarrollo, la economía ecuatoriana seguirá con un norte que apunte hacia la sostenibilidad del sistema propuesto.

El PIB con su incremento del 5% en el último año es uno de los factores económicos que ha aportado al crecimiento de la economía nacional conjuntamente con el crecimiento de la formación bruta de capital fijo (FBKF – 2.71%), el gasto de consumo final de los hogares (2.61%), el gasto del consumo final del gobierno general (1.03%), las exportaciones (0.82%) y las importaciones con 0.31%. Es claro notar que este crecimiento no ha sido impulsado por el sector petrolero lo que nos indica que estamos por buen camino en la búsqueda de nuevas fuentes generadoras de la economía del país.

Las principales fuentes que contribuyeron para el incremento del PIB en el país son: la Construcción, enseñanza y servicios sociales y de salud, Manufactura (Sin refinación de petróleo), y Administración Pública.

3.2.1.2.2 BALANZA COMERCIAL

Según Eco-finanzas la Balanza Comercial constituye la parte de la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos, que muestra la diferencia entre las exportaciones y las importaciones en un periodo determinado. Cuando el valor de las exportaciones supera el valor de las importaciones hablamos de un superávit. Cuando el valor de las exportaciones es menor al valor de las importaciones hablamos de un déficit. (Administración - Finanzas - Marketing.)

La diferencia existente entre las importaciones realizadas por un país y las exportaciones hechas por ese mismo país se conoce como balanza comercial.

El término balanza viene de la posibilidad de que se encuentre equilibrada cuando se encuentra cercana al cero, es decir la cantidad de exportaciones es similar

a la cantidad de importaciones, cuando la balanza está desequilibrada puede ser positiva (superávit) o negativa (déficit).

Por lo tanto, la Balanza Comercial es un indicador muy importante el momento de realizar un análisis económico en un país, ya que muestra claramente si la cantidad de ingresos en un país es mayor o menor a la cantidad de egresos. Con este dato se puede analizar por ejemplo, si la balanza comercial es positiva, las exportaciones son mayores a la importaciones; por lo tanto, puede ser que aumentó la producción del país, aumentaron los precios, se crearon nuevos productos, etc, este indicador también es útil para medir las relaciones comerciales que existen con los otros país; se debe tener en cuenta que generalmente esta balanza es negativa o se encuentra en déficit en los países subdesarrollados o en proceso de desarrollo, y es positiva o existe superávit en los países industrializados.

Entonces:

Balanza Comercial = Exportaciones – Importaciones

Según el Banco Central del Ecuador (2014), la balanza comercial reportó un saldo de 24,3 millones en el período de enero a abril del presenta año, mientras que en este mismo período del 2013 se salió con un superávit total de 715,3 millones; en cuanto a la parte petrolera se tuvo un saldo positivo de 2588,3 millones hasta abril de este año, aun así este saldo favorable fue menor en un 26,5% que el registrado en el año anterior, mismo que fue de 3523,8 millones. En la parte no petrolera el déficit mejoró en un 8,7% en relación con el año anterior, pasando de -2808,4 millones a -2563,9 millones.

Estos últimos años se ha visto que la parte no petrolera atraviesa por problemas que desequilibran la balanza comercial, el alto índice de importaciones en relación a los que exportamos sobre todo en combustibles y lubricantes que aumentó de 1583,8 millones a 1968,5 millones, tal vez no en resumen no se note gracias a que los altos precios del petróleo han compensado la balanza comercial total. En lo que va del año las importaciones totales han llegado a los 8132,1 millones, 572,8 millones más que las compras externas realizadas en el mismo período del 2012. Por otro lado las exportaciones llegaron a 8156,4 millones, 7.5% menos que el año pasado.

Este desequilibrio comercial muestra una falencia en la economía nacional y llama a revisar restricciones en importaciones pero más aún en controlar el gasto público, el mismo que ha ido aumentando y con esto ha estimulado más el consumo y las importaciones, se debe aprovechar los ingresos petroleros gracias al aumento del crudo y seguir estableciendo políticas claras en el área productiva y de exportación.

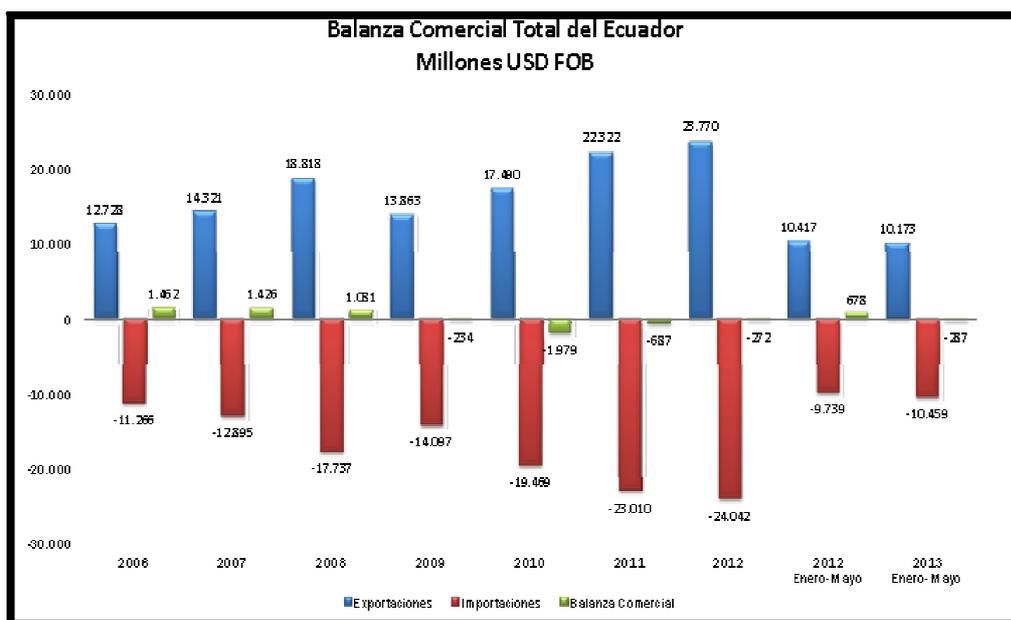


Figura 5. Balanza Comercial 2006-2013

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

3.2.1.2.3 BALANZA DE PAGOS

La balanza de pagos es un registro sistemático de todas las transacciones realizadas entre los residentes de un país (Las economías domésticas, las empresas y el Estado) y el resto del mundo. (Fisher & Dornbusch, 1991)

Estas transacciones pueden ser: Por cuenta corriente o por cuenta de capital.

Las transacciones por cuenta corriente se refieren a todas las compras y ventas de bienes y servicios, incluyendo las transacciones unilaterales (pagos que se realizan de un país a otro, sin recibir a cambio ningún bien ni servicio).

Las transacciones por cuenta de capital se refieren a las compras y ventas de activos.

Entonces:

Balanza de Pagos = Cuenta corriente + Cuenta de Capital.

La balanza de pagos después de dos años consecutivos de estar en números rojos, en el 2011 se recupera, en el año 2008 la inversión directa que se tenía de 1006,3 millones pasa decaer en los dos años siguientes como consecuencia del discurso del presidente de protección a la soberanía y que cambiaría las reglas de 50% que se recibía de las petroleras al 80% que ahora recibe el estado por cada barril de petróleo, en el 2011 sube esta cifra a 584,6 millones de inversión directa. También se puede ver que las remesas de los migrantes ha jugado un papel importante y cayó un 13.3% del 2008 al 2011 pasando de 3082,6 a 2672,4 millones, esto debido a la crisis que han presentado en estos años las economías de Europa y Estados Unidos que es donde más se concentran nuestros migrantes y en menor medida por políticas tomadas por el gobierno para evitar la salida de personas y facilidades para que las que están fuera vuelvan.

Tabla 1. Balanza de Pagos 2001-2011

BALANZA DE PAGOS											
Transacciones \ Período	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 CUENTA CORRIENTE	-521,8	-1.218,3	-386,9	-479,2	474,5	1.739,1	1.937,6	1.648,6	135,7	-1.609,7	-221,4
2 CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	807,0	1.311,7	376,3	185,4	-135,8	-2.154,2	-622,7	-713,8	-2.783,2	258,2	383,0
3 ERRORES Y OMISIONES	-515,4	-220,9	146,3	574,8	327,5	284,5	71,7	-0,9	0,3	139,2	110,4
BALANZA DE PAGOS GLOBAL (1+2+3)	-230,1	-127,5	135,7	281,0	666,1	-130,6	1.386,6	933,9	-2.647,2	-1.212,3	272,0

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

3.2.1.2.4 INFLACIÓN

En una economía de mercado los precios de los bienes y de los servicios están sujetos a cambios algunos aumentan y otros disminuyen. Se habla de inflación cuando se produce un aumento generalizado de los precios que no se limita a determinados artículos como resultado, pueden adquirirse menos bienes y servicios

ya que existe una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

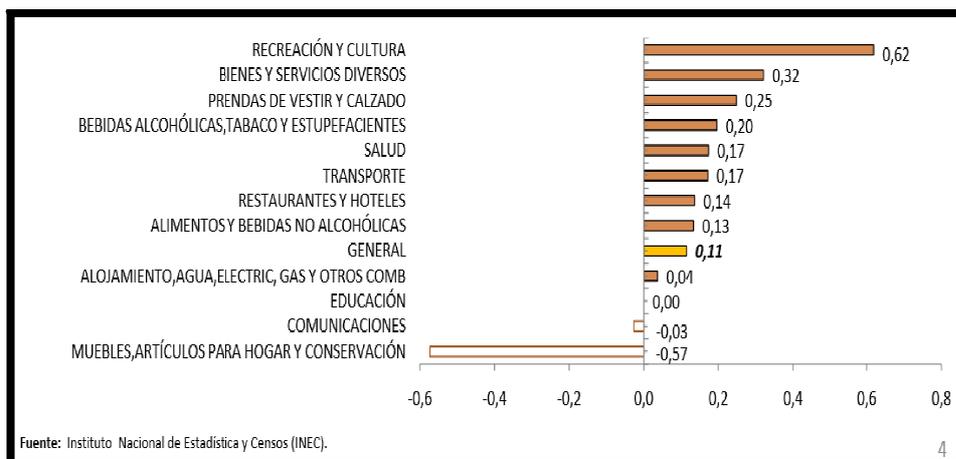


Figura 6. Inflación por Sectores 2013-2014

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército se ubicaría dentro del sector de servicios, ubicando la inflación para este segmento en un 4.12%, acorde a la figura N.7 siendo esta mayor a la inflación anual que es de 3.67%. Denotando el creciente nivel de esta actividad en el país.

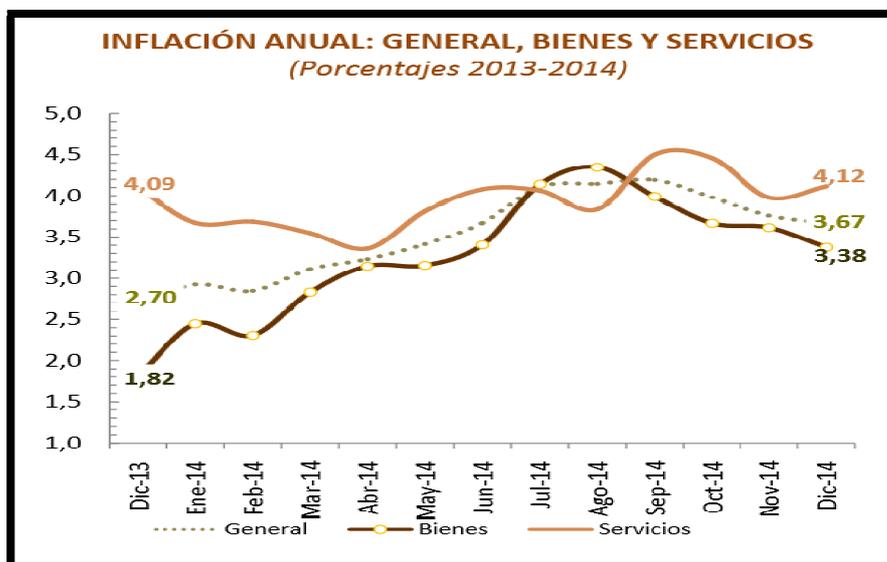


Figura 7. Inflación Anual: General, Bienes y Servicios 2013-2014

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

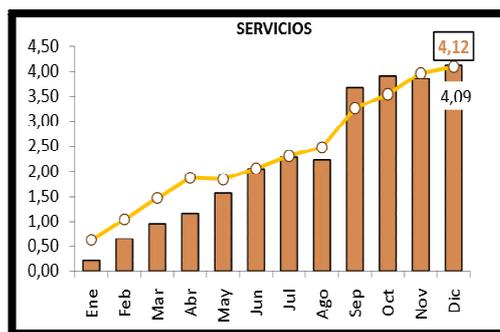


Figura 8. Servicios 2013-2014

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

3.2.1.3 INCIDENCIAS DEL FACTOR SOCIAL

Con respecto al entorno social, es importante conocer que la Población Económicamente Activa comprenden a las personas mayores a 15 años que trabajan por lo menos 1 hora en la semana o aunque no trabajaron tuvieron trabajo (ocupados), así como a las personas que aunque no tuvieron trabajo, están disponibles en el mercado laboral (desocupados).

Se muestra que desde marzo del 2008 hasta marzo del 2013 ha disminuido la tasa de desempleo en 2.3 puntos, ha disminuido el porcentaje de sub-ocupados en 7.3% y ha incrementado el porcentaje de ocupados plenos en 9.6%, lo que denota que la población en la actualidad tienen mayor estabilidad laboral, lo que se puede atribuir a la aplicación de las nuevas reformas y leyes que protegen al trabajador; es muy importante notar que también ha disminuido en un 33.38% el porcentaje de personas menores de 18 años que trabajan en el país. En el 2010, la población del Ecuador alcanzó los 14,306,876 habitantes y su densidad demográfica es de 55.80 habitantes por km², se tiene en este aspecto una tasa de crecimiento demográfica anual de 1.52% (INEC). El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, existe la presencia de diversas razas y un gran número de grupos indígenas, asentados en tres regiones del país, por lo que el crecimiento de obras aumenta también con cada año, la construcción de carreteras, puentes, etc., inclusive el actual gobierno ha realizado varios proyectos viales en todo el país.

El Ecuador tiene cuatro regiones en su geografía costa, sierra, oriente y región insular, cada una con sus particularidades, en la sierra por ejemplo se tiene varias elevaciones para lo cual los proyectos de construcciones requieren elementos como puentes, túneles, rellenos, etc.; en la costa no hay muchas elevaciones pero se deben considerar otros aspectos como la humedad, las fuertes lluvias etc., para las construcciones en esa zona, en el oriente hay muchos ríos y selva, aquí se requieren extensos puentes que crucen estos grandes ríos y no se puede atender contra la naturaleza ya que hay varias zonas protegidas en esta región.

Finalmente la región insular es una región que tiene muchas restricciones, la flora y fauna en esta zona se cuidan demasiado por lo que se deben considerar varios aspectos para obras en este sitio, sobre todo las ecológicas, además el transporte hacia las islas encarecen todos los proyectos que se realizan en esta zona.

El clima es variado, se tienen dos estaciones, verano e invierno, lo cual se considera para los proyectos en cada región, ya que el clima es cambiante y puede interrumpir las obras.

3.2.1.4 INCIDENCIAS DEL FACTOR TECNOLÓGICO

El cambio acelerado en la tecnología del sector de la construcción permite realizar obras más grandes, complejas en menor tiempo; en este gobierno se ha invertido en maquinaria para realizar más eficientemente los proyectos necesarios en el país, sino igual existen muchas empresas privadas, nacionales y multinacionales que cuentan con maquinaria de punta para la realización de proyectos ambiciosos. El cuerpo de ingeniero ha sido apoyado por el gobierno en estos años y ha realizado muchos de los proyectos viales en el país, gracias a esto se ha equipado con la tecnología necesaria para ser una empresa competitiva en relación a otras privadas.

3.2.1.5 INCIDENCIAS DEL FACTOR LEGAL

Las obras en el Ecuador son de interés nacional y las maneja el Estado, para esto tiene una entidad el SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Públicas) con la

cual realiza los procesos de adjudicación de proyectos a empresas públicas o privadas, para poder participar se debe llenar una serie de requisitos en este instituto e inscribirse para los diferentes tipos de concursos.

3.2.2 INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES

3.2.2.1 CLIENTE

Cientes se constituyen las personas que un determinado momento se convierten en posibles usuarios o consumidores de un producto o servicio que le permita satisfacer sus necesidades.

Los clientes que debe atender la institución son las empresas estatales, como: Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Servicio de Contratación de Obras, Cepal, Asamblea Nacional, Gerencia de Oleoducto, Petrocomercial, IECE entre otras.

Tabla 2. Principales Clientes

PRINCIPALES CLIENTES	
NOMBRE	DESCRIPCIÓN
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.  Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Es el ente encargado de rectorar el sistema nacional de transporte y regular la construcción o mantenimiento de la red vial del Ecuador. Su principal objetivo es contribuir al desarrollo del país a través de políticas, reformas, planes o proyectos que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal de calidad internacional y que se alinea al plan de desarrollo nacional.
SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS	Es la institución encargada de coordinar y ejecutar los procesos de contratación de estudios, ejecución y control de obras de

CONTINUA





infraestructura que requieran las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional y demás entidades del sector público garantizando una ejecución oportuna, eficiente y de calidad, de acuerdo con las políticas y la planificación del Estado.

OCP ECUADOR



Empresa encargada del mantenimiento, transporte seguro, eficiente y confiable exclusivo del crudo pesado en Ecuador siempre tomando en cuenta normas que permitan tener proyectos que tengan un menor impacto al medio ambiente.

COMACO



Es la institución encargada de defender la Soberanía e Integridad Territorial, apoyar al desarrollo nacional y contribuir con la seguridad pública y del estado.

Cada año se realizan encuestas de satisfacción al Cliente a las diferentes unidades y a su vez proyectos que ejecuta el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

3.2.2.2 PROVEEDORES

Los proveedores que dispone el Cuerpo de Ingenieros del Ejército siempre entrarán en concurso público y deberán tener las mejores especificaciones técnicas según la obra a implementar o los servicios a brindar, para el cumplimiento de cada uno de los proyectos que asume el Cuerpo de Ingenieros del Ejército inclusive podrá subcontratar maquinaria o servicios en los lugares de difícil acceso.

Tabla 3. Principales Proveedores

PRINCIPALES PROVEEDORES	
NOMBRE	DESCRIPCIÓN
<p>ANDEC</p> 	Productora de acero para construcción en el Ecuador desde 1964, sus productos poseen los más altos estándares de calidad y certificaciones ISO9001:2008, ISO 14001 e INEN.
<p>HOLCIM</p> 	Empresa líder en suministros de cemento y hormigón premezclado con altos estándares en productos y servicios innovadores.
<p>IIASA CATERPILLAR</p> 	Empresa ecuatoriana catalogada la distribuidora Caterpillar más antigua de América Latina con más de 80 años de experiencia en venta de equipos camineros, agrícolas e industriales además de un servicio técnico del más alto nivel.

A continuación se detallaran los productos más utilizados para la realización del servicio:

- ✚ Herramientas industriales
- ✚ Maquinaria pesada.
- ✚ Vehículos pesados, semipesados, medianos y livianos.
- ✚ Insumos para soldadura, metalmecánica y afines.
- ✚ Combustibles, lubricantes y repuestos
- ✚ Armamento y equipo especial de seguridad.
- ✚ Ropa de trabajo y equipos de seguridad industrial.
- ✚ Insumos varios para actividades administrativas como equipo informático, material de oficina.

En la actualidad se realiza un plan anual de contrataciones, que no se puede dar cumplimiento por los pagos impuntuales de los contratantes y a su vez los pagos a los proveedores y esto tiene una consecuencia ya que suben los precios de sus productos y servicios por la demanda y esto causa que se disminuya el margen de utilidad del Cuerpo de Ingenieros del Ejército

3.2.2.3 COMPETENCIA

Todo servicio o bien a adquirir por el estado siempre entrará en licitaciones con el objetivo de obtener más y mejores recursos a precios más baratos por parte de los oferentes. Esto contribuye a la optimización de los recursos económicos en determinados proyectos y la posibilidad de que los recursos no utilizados sean destinados a otros fines alternativos.

Tabla 4. Principal Competencia

PRINCIPAL COMPETENCIA	
NOMBRE	DESCRIPCIÓN
HIDALGO CONSTRUCTORES 	<p>Es una empresa líder en construcción y gerencia de infraestructura, trabaja en obras principalmente en las áreas de vialidad, puentes, túneles, saneamiento, electrificación, puertos, riego y edificaciones. Proyectos que contribuyen con la competitividad del país, clave para consolidar el crecimiento económico y apoyar la tarea de inclusión social</p>
CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S. A. 	<p>Empresa multinacional brasileña considera una de las más grandes a nivel de Latino América su principal campo de acción en Ecuador es: obras de superficie en calles, carreteras, autopistas, puentes o túneles, asfaltado de carretera, pintura y otros tipos de marcado de carretera, instalación de barreras de eme</p>

CONTINUA



elementos similares

OBRECO

Empresa dedicada a la planificación y ejecución de proyectos de ingeniería civil, con calidad y excelencia en sus obras, respetando el entorno social y medioambiental de las comunidades en las que operamos, comprometidos con el desarrollo de todo el equipo humano que compone la empresa.

3.2.3 ANALISIS FODA

Tabla 5. FODA Institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ★ Ejercer el trabajo en equipo. ★ El estar conformado por un número reducido de personas hace que la comunicación laboral sea más ágil y eficiente. ★ Infraestructura amplia y acorde con necesidades. ★ Maquinaria nueva y actualizada. ★ Experiencia en el desarrollo de proyectos. ★ Existe una constante revisión por parte de la Auditoría Interna del CEE. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Atención al sector Público. ★ Posibilidad de contratación por medio del SERCOP. ★ Apoyo al Comando y sus directivos. ★ Acogida de la Población rural ya que ellos valoran más las actividades de desarrollo del país. ★ Interrelación con otros departamentos de la Institución. ★ Amplio campo de acción para ser explotado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ★ Falta de planificación con respecto a requerimiento de insumos y materiales. ★ No contar con personal de apoyo (mensajero) para dar una mejor viabilidad a la documentación y trámites considerados importantes. ★ Proceso burocrático. ★ Falta de Liquidez. ★ Palanqueo en ubicación de funciones. ★ No estar suficientemente preparados para recibir competencia extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Inestabilidad en servicios de correo electrónico e internet. ★ Desconocimiento de la normativa vigente por parte de los clientes internos. ★ Inestabilidad en la economía del Estado. ★ Adquirir obligaciones con plazos muy reducidos ★ Falta de planificación al momento de iniciar los procesos de contratación

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PROPUESTA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1.1 INTRODUCCIÓN

Inicialmente en las empresas u organizaciones constantemente se requiere una evaluación de la misma en la que se evalué la eficiencia y eficacia en la utilización de recursos para el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera al realizar la auditoria se busca con ello, diagnosticar y formular un análisis, su verificación y realizar las recomendaciones de los registros de las operaciones contables de la empresa encontrada en los hallazgos.

Y es motivo principal por el cual una empresa puede decidir realizar una auditoría de gestión para reajustar la gestión o la organización de la empresa.

En este capítulo se comentara sobre la normativa y las fases de auditoría que son las siguientes:

Fase I: Planificación Preliminar

Fase II: Planificación Especifica

Fase III: Ejecución de Trabajo

Fases IV: Comunicación de Resultados

Fase V: Seguimiento y Monitoreo

4.1.2 EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Los objetivos y los conceptos que guían a las auditoras actuales eran desconocidos a principios del siglo XX, pero se han realizado auditorias y controles desde siempre en la historia del comercio y de las finanzas públicas. La palabra auditor proviene del latín audire=oír y significa el que oye, era apropiada en la época

en que los documentos contables del gobierno eran aprobados después de una lectura pública de informes en voz alta. Desde la edad media hasta la revolución Industrial, se realizaban auditorías para determinar si los funcionarios del gobierno y del comercio obraban con honestidad y presentaban informes veraces.

Durante la Revolución Industrial, conforme aumentada el tamaño de las empresas manufactureras, sus propietarios empezaron a utilizar los servicios de administradores contratados. Con esta separación entre grupos de propietarios y administradores, los propietarios ausentes recurrieron cada vez más a auditores para protegerse del peligro de errores involuntarios.

Al inicio, el objeto de la auditoría era de detectar y divulgar fraudes, luego mejoran metodologías y se orientan a evaluar el cumplimiento de leyes y regulaciones (Auditoría de Cumplimiento). El objetivo evoluciona hacia determinar y dar fe pública sobre los informes financieros (Auditoría Financiera); y, en 1960 se amplía la cobertura de la Auditoría hacia el examen de las operaciones (Auditoría Operativa).

4.1.3 DEFINICIÓN DE LA AUDITORÍA

Para Arthur W. Holmes define a la auditoría en su concepto moderno que la Auditoría es “el examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos.” (Guillermo_Cuella)

4.1.4 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA POR LA PERSONA QUE LO REALIZA

Tabla 6. Tipos de Auditoría por Persona que la realiza

TIPO DE AUDITORÍA	OBJETIVOS
Interna	Es la revisión que realiza un profesional de la auditoría, cuya relación de trabajo es directa y subordinada al ente auditado.
Externa	Es el examen profesional realizado por auditores independientes que pueden pertenecer a una firma de auditoría o simplemente como profesionales en libre ejercicio de la profesión.

POR OBJETIVOS	
TIPO DE AUDITORÍA	OBJETIVOS
Financiera	Es la revisión sistemática realizada por un profesional a los estados financieros, con el fin de evaluar la razonabilidad, veracidad, confiabilidad y oportunidad en la emisión de los resultados financieros obtenidos durante un periodo específico o un ejercicio fiscal.
De Gestión	Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión. Está orientada a mejorar el logro de las metas programadas y el uso de los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones o acciones correctivas para mejorar los procesos internos de la empresa.
Tributaria	Examen profesional realizado por el auditor enfocado a la verificación y determinación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

CONTINUA



Informática	Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos y/o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes.
Ambiental	Es un examen profesional del auditor enfocado a verificar el cumplimiento de las normativas medioambientales del cuidado y protección del entorno.
Sistema de Calidad	Examen profesional del auditor enfocado a la evaluación del cumplimiento de las disposiciones del sistema de calidad o certificación (de cualquier tipo) adoptado por la entidad auditada, con la finalidad de determinar conformidades y no conformidades en el sistema de calidad.
Operacional	Evalúa la eficiencia, eficacia, economía de los métodos y procedimientos que rigen el proceso de una empresa.
Administrativa	Analiza el desempeño de las funciones administrativas.
Gubernamental	Es la revisión y el examen que se realiza en las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que cumplen las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales.
Fiscal	Se dedica a observar el cumplimiento de las leyes fiscales.
Social	Revisa la contribución de la sociedad así como la participación en actividades socialmente orientadas.
Forense	Es una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas.

CONTINUA



4.1.5 NORMATIVA

4.1.5.1 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTAS (NAGA'S)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) se consideran como el conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales o medidas establecidas por la profesión y por la Ley que debe tener el Contador Público y todos aquellos procedimientos técnicos que debe prestar atención, la manera como se deben ejecutar cuando realiza su trabajo de Auditoría y al emitir su dictamen o informe, con el fin de brindar y garantizar un trabajo de calidad con el logro de objetivos. Las normas de Auditoría se definen como aquellos requisitos mínimos, que de forma general, deben observarse en la realización de un trabajo de auditoría de calidad profesional.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas se dividen en tres grupos:

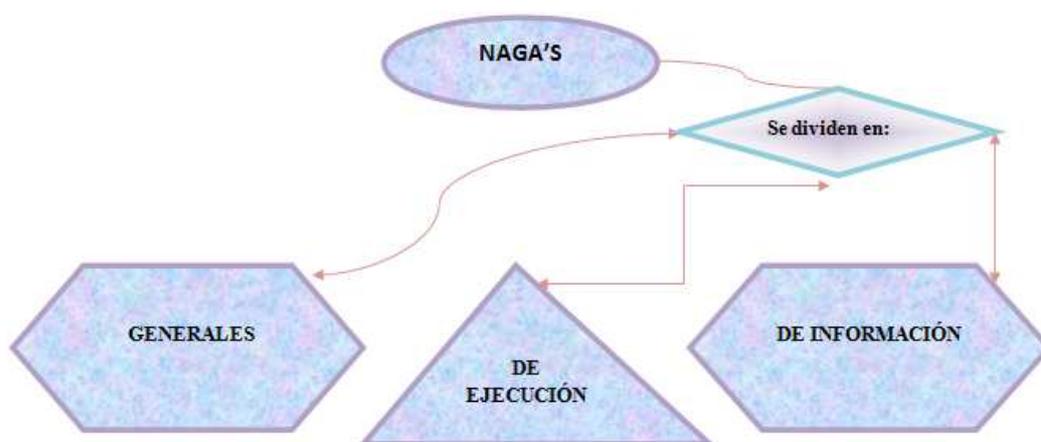


Figura 9. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Elaborado por: Carolina Aguirre

NORMAS GENERALES

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia

La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.

En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o los auditores mantendrán su independencia de actitud mental.

Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe.

NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

1. Planeamiento y Supervisión
2. Estudio y Evaluación del Control Interno
3. Evidencia Suficiente y Competente

El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben ser supervisados rigurosamente.

Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.

Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros.

NORMAS DE INFORMACIÓN O PREPARACIÓN DEL INFORME

1. Consistencia
2. Revelación Suficiente
3. Opinión del Auditor
 - ★ El informe indica si los estados financieros están presentados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
 - ★ El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.
 - ★ Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas, salvo que se especifique lo contrario en el informe.

- ★ El contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos. En los casos en que el nombre de auditor se relacione con los estados financieros, el informe incluirá una indicación clara del tipo de su trabajo y del grado de responsabilidad que va a asumir.
- ★ Las 10 normas establecidas por el American Institute Of Certified Public Accountants incluyen términos subjetivos de medición como los siguientes: Planeación adecuada, suficiente conocimiento del control interno, evidencia suficiente y competente, y revelación adecuada. Para decidir en cada trabajo de auditoría qué es adecuado, suficiente y competente es necesario ejercer el juicio profesional.

4.1.5.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (NIAA'S)

Tabla 7. Normas Internacionales de Auditoría

No.	NOMBRE	PROPÓSITO
SECCIÓN		
100-199	Asuntos Introductorios	
100	Glosario de Términos.	En esta norma se detallan algunos términos utilizados en el desarrollo de la auditoría, que ayudan a la buena utilización de cada uno de ellos.
120	Marco de referencia de las NIA.	El propósito de este documento es describir el marco de referencia dentro del cual se emiten las NIA's en relación a los servicios que pueden ser desempeñados por los auditores.
200-299	Responsabilidad	
200	Objetivos y principios que gobiernan una auditoría de Estados Financieros.	Esta norma le permite expresar al auditor una opinión acerca de si los estados financieros están elaborados razonablemente, y para ello, el auditor debe cumplir con las prescripciones del Código de Ética.
210	Términos de los trabajos de Auditoría.	lustra sobre la posición que debe adoptar un auditor ante un requerimiento del cliente para

CONTINUA



cambiar los términos convenidos para pasar a otro trabajo de nivel más bajo de seguridad que el que proporciona la auditoría.

240

Responsabilidad del Auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros.

Establece normas sobre la responsabilidad del auditor respecto de la existencia de fraude y error en los estados contables sometidos a su examen; destaca que el auditor debe considerar el riesgo de la existencia de errores significativos y fraude en los estados contables, cuando planea la auditoría, ejecuta los procedimientos necesarios para tal fin y rinde el informe respectivo.

250

Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría de Estados Financieros.

Cuando el auditor planifique y ejecute los procedimientos de auditoría; y, en la evaluación y comunicación de los resultados de su trabajo, debe reconocer que el incumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones pueden afectar significativamente los estados contables sujetos a examen.

260

Comunicación de asuntos de auditoría con los encargados de mando.

Esta norma establece guías para determinar los hallazgos que el auditor debe comunicar a las autoridades del ente y que surgen de su trabajo de auditoría. A su vez, indica la oportunidad y la forma en que tales cuestiones deben ser comunicadas y la debida confidencialidad que debe guardar respecto de los hallazgos de auditoría.

300-399

Planeación

320

Importancia relativa.

El auditor cuando conduce una auditoría debe considerar la significación relativa y sus relaciones con el riesgo de auditoría. La norma provee guías para la determinación de la significación, su relación con el riesgo de auditoría y la evaluación de los efectos de los errores. Asimismo, se refiere al efecto que los errores significativos tienen en el informe del auditor.

400-499

Control Interno

CONTINUA



400	Evaluación de riesgos y control interno	La norma provee guías para que el auditor pueda obtener una comprensión de los sistemas contables y de control interno del ente; señala que el auditor debe usar su juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar procedimientos que le aseguren que tal riesgo queda reducido a un nivel aceptable.
401	Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora	El auditor debe considerar de qué manera el ambiente computadorizado influye en la auditoría; se refiere a la idoneidad del auditor para evaluar esas cuestiones y, en su caso, cuando utilizar el trabajo de terceros expertos en el área pero no comprometidos con la organización auditada.
500-599 EVIDENCIA DE AUDITORÍA		
500	Evidencia de Auditoría	El auditor debe obtener elementos de juicio válidos y suficientes para sustentar en forma razonable sus conclusiones en las que basa su opinión. La norma expone qué se consideran elementos de juicio “válidos”, que es un concepto cualitativo, y qué significa el término “suficientes”, que es un concepto cuantitativo.
501	Evidencia de auditoría-consideraciones adicionales para partidas específicas.	La norma proporciona las guías para el trabajo del auditor durante el conteo del inventario físico, los elementos de juicio que debe reunir, la oportunidad de efectuar ese trabajo y, en su caso, si puede ser pospuesto.
505	Confirmaciones externas.	La norma señala que el auditor debe determinar si el uso de confirmaciones externas es necesario para obtener elementos de juicio válidos, para ello debe considerar la significación de las partidas por confirmar, su evaluación de los riesgos inherente y de control.
510	Trabajos iniciales-balances de apertura.	Para las primeras auditorías el auditor debe obtener elementos de juicio válidos y suficientes respecto de que: 1) los saldos iniciales no contengan errores significativos que pudieran afectar los saldos del período corriente; 2) los saldos del ejercicio anterior han sido

CONTINUA



		correctamente trasladados al presente ejercicio o, que hayan sido ajustados; 3) las políticas contables del ente son apropiadas y han sido uniformemente aplicadas o sus cambios debidamente contabilizados y adecuadamente expuestos.
560	Hechos posteriores	La norma establece que el auditor debe considerar los efectos de los hechos posteriores al cierre de los estados contables examinados sobre tales estados contables y sobre su informe de auditoría.
570	Negocio en marcha.	El auditor debe considerar cuando planea y ejecuta los procedimientos de auditoría, la validez de la asunción por parte de la dirección de la condición de “empresa en marcha” del ente cuyos estados contables están siendo objeto de auditoría.
580	Representaciones de la administración.	El auditor debe obtener evidencia respecto de que la dirección del ente reconoce su responsabilidad sobre la presentación razonable de los estados contables de acuerdo con las normas contables vigentes y que los ha aprobado debidamente
600-699	Uso del Trabajo de otros	.
600	Uso del trabajo de otro auditor.	Dice la norma que cuando el auditor principal usa el trabajo de otro auditor, el auditor principal debe determinar cómo el trabajo del otro auditor afectará la auditoría. La primera cuestión que debe considerar el auditor principal es si su participación como tal es suficiente para actuar en ese carácter.
610	Consideración del trabajo de auditoría interna.	La norma establece guías para el auditor en relación con la auditoría interna del ente. En efecto, el auditor externo debería considerar las actividades de la auditoría interna y sus efectos, si existieran, sobre los procedimientos de auditoría externa.

CONTINUA



700-799 Conclusiones y dictamen de auditoría		
700	El dictamen del auditor sobre los estados financieros (nueva).	La norma trata sobre la forma y contenido del informe del auditor sobre los estados contables auditados para lo cual debe revisar y evaluar las conclusiones derivadas de los elementos de juicio obtenidos que sustentan su opinión.
710	Comparativos.	La norma establece las responsabilidades del auditor cuando se presentan estados contables comparativos. En tal sentido expresa que el auditor debe determinar, sobre la base de elementos de juicio válidos y suficientes recopilados, si la información comparativa cumple en todos sus aspectos significativos con las normas contables vigentes.
800-899 Áreas especializadas		
800	El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial.	Las auditorías de propósitos especiales se efectúan sobre: estados contables preparados sobre bases diferentes a las normas contables vigentes; partes o componentes de los estados contables; el cumplimiento de acuerdos contractuales y sobre estados contables resumidos.
810	EL examen de información financiera prospectiva.	El propósito es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre los trabajos para examinar e informar sobre información financiera prospectiva incluyendo los procedimientos del examen para los mejores estimados y supuestos hipotéticos.
900-999 Servicios relacionados (SRs)		
900	Trabajos para revisar estados financieros.	El propósito de esta NIA, es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las responsabilidades profesionales del auditor cuando se lleva a cabo un trabajo para revisar estados financieros y sobre la forma y contenido del informe que el auditor emite en conexión con dicha revisión.
920	Trabajos para realizar	Esta NIA está dirigida a trabajos respecto de

CONTINUA



	procedimientos convenidos respecto de información financiera.	información financiera. Sin embargo, puede dar lineamientos útiles para trabajos respecto de información no financiera, siempre que el auditor tenga conocimiento adecuado del asunto en cuestión y existan criterios razonables en los cuales basar los resultados.
930	Trabajos para compilar información financiera.	Esta NIA se dirige hacia la compilación de información financiera. Sin embargo, debe aplicarse al grado que sea factible a trabajos para compilar información no financiera, siempre que el contador tenga adecuado conocimiento del asunto en cuestión.
1000-1100 Declaraciones Internacionales de Auditoría		
1000	Procedimientos de confirmación entre bancos	El propósito de esta Declaración es ayudar al auditor externo y a miembros de la gerencia del bando, tales como auditores internos o inspectores, en los procedimientos de confirmación interbancaria. Esta guía contribuirá a la efectividad de estos procedimientos y a la eficiencia del procesamiento de respuestas.
1001	Ambientes de CIS-Microcomputadoras independientes (nueva).	El propósito de esta Declaración es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 describiendo el sistema de micro computación usado en estaciones de trabajo individuales. Esta Declaración describe los efectos del microcomputador sobre el sistema contable y los controles internos relacionados.
1005	Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas (nueva)	El propósito de esta Declaración es asistir al auditor en la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en las situaciones típicas que se presentan en las pequeñas empresas.
1006	La auditoría de bancos comerciales internacionales	El propósito de esta Declaración es proporcionar una guía adicional a los auditores mediante la ampliación e interpretación de pautas para la auditoría de bancos comerciales internacionales. Sin embargo, no pretende ser una lista exhaustiva de los procedimientos y prácticas utilizados en este tipo de auditoría.

CONTINUA



1007	Comunicaciones con la administración.	Esta Declaración considera la relación del auditor con la gerencia, resume ciertos temas ya contemplados en las Normas Internacionales de Auditoría y brinda pautas adicionales. Algunos aspectos de la relación del auditor con la gerencia son determinados por requisitos legales y profesionales.
1008	Evaluación del riesgo y el control interno- características y consideraciones del CIS	Esta Declaración contiene las características y consideraciones más importantes del ambiente PED: estructura organizativa, naturaleza del procesamiento, aspectos de diseño y procesamientos, controles interno, controles generales PED, controles de aplicación PED, revisión y evaluación de los controles generales y de aplicación PED.
1009	Técnicas de auditoría con ayuda de computadora (nueva).	Los objetivos y alcance global de una auditoría no cambian cuando se conduce una auditoría en un ambiente de sistemas de información de cómputo (CIS). Sin embargo, la aplicación de procedimientos de auditoría puede requerir que el auditor considere técnicas conocidas como Técnicas de auditoría con ayuda de computadora (TAACs).
1010	La consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros.	Los problemas ambientales se están volviendo de importancia para un creciente número de entidades y pueden, en ciertas circunstancias, tener un impacto importante sobre sus estados financieros. Estos temas son de un interés creciente para los usuarios de estados financieros. El reconocimiento, medición, y revelación de estos asuntos es responsabilidad de la administración.

4.1.5.3 CÓDIGO DE ÉTICA

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de las actividades. (Contraloría General del Estado, 2009).

4.1.6 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

4.1.6.1 PROPÓSITOS

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

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

- ✚ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas. (Contraloría General del Estado, 2009)

4.1.6.2 OBJETIVOS

4.1.6.2.1 GENERAL

Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.

4.1.6.2.2 ESPECÍFICOS

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

4.1.7 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

CARACTERÍSTICAS

Mide el cumplimiento de los procedimientos, técnicas y programas en un periodo determinado.

Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.

Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.

Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.

Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.

Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.

Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.

Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

4.1.8 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

ELEMENTO	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Objetivo	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.	Dictaminar los Estados Financieros de un Periodo.	Su objetivo principal es evaluar el proceso administrativo y su escenario es la asignación, evaluación y control de la empresa.
Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos y en sus resultados.	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros tienen un fin además cubre transacciones de un año	Precisa el nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

CONTINUA



		calendario.	
Enfoque	Auditoría orientada a la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	La realización de una Auditoría Administrativa se puede enfocar en los siguientes elementos: 1. Planes y objetivos de la empresa. 2. Estructura orgánica. 3. Políticas y prácticas. 4. Sistemas y procedimientos. 5. Métodos de control. 6. Formas de operación. 7. Recursos materiales y humanos. 8. Medición de los resultados.
Interés sobre la administración	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.	Relativo a la racionalidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Son la resultante de la auditoría practicada en los elementos y Proceso administrativos y Operaciones del área que se audita, tiene gran importancia Porque constituye la parte Sustentadora de los informes
Fases	I. Conocimiento Preliminar II. Planificación III. Ejecución IV. Comunicación de resultados V. Seguimiento	I. Planificación II. Ejecución III. Informe	I. Trabajo Preliminar II. Revisión de la Legislación. III. Revisión y Prueba Preliminar de los Controles Administrativos. IV. Examen y Prueba detallada de los Controles Administrativos. V. El Informe de Auditoría Administrativa.

CONTINUA



Parámetros e indicadores de gestión	Utiliza para medir y mejorar parámetros administrativos y financieros en niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.	Revisa y evalúa el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas, eficacia de los procesos.	Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las medidas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar
--	---	---	--

4.2 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.2.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario que significa conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias laborales, que operan en conjunto con un objetivo en común durante un tiempo determinado. Cada integrante de este conjunto de personas sabe cuáles son sus actividades a realizar como la de los demás integrantes del conjunto que son direccionados por un coordinador, estos grupos de equipo multidisciplinarios se deben establecer en el departamento de auditoría ya que dependiendo de la naturaleza, entidad y áreas a examinar estarán integrados por auditores profesionales y especialistas.

AUDITORES

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

ESPECIALISTAS

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

4.2.2 CONTROL INTERNO

4.2.2.1 DEFINICIÓN

Es un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización a fin de salvaguardar los activos; los registros contables sean fidedignos y la actividad se desarrolle eficazmente de acuerdo a las políticas, metas y objetivos previstos por la administración.

4.2.2.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Los Principios que rigen el Control Interno son los siguientes:

➤ **División del Trabajo:**

La esencia de éste principio descansa en una adecuada separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los comprobantes de operaciones que sirven de base a las anotaciones.

Es necesario dividir las diferentes operaciones en forma tal que los resultados parciales de una operación puedan ser verificados con el resultado de su contabilización.

Se extiende este principio a toda actividad laboral administrativa y debe aplicarse hasta donde las posibilidades del personal lo permitan, esto quiere decir que a pesar

de los beneficios que ofrece su aplicación, debe ser objeto de una lógica adecuación cuando la plantilla del personal es pequeña, el aumento del personal con este fin debe ser la última de las alternativas, cuando no haya otra solución, ya que debe tenerse en cuenta que el costo de un control no debe ser superior a los beneficios que se deriven.

Fijación de Responsabilidad

Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo.

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

O sea:

- Definir conceptualmente las responsabilidades.
- Dejar constancia documental de quién efectúa cada operación.

Cargo y Descargo

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

Esto permite, mediante el análisis del movimiento o la existencia de anotaciones originadas por documentos primarios, que no se corresponden con la naturaleza de las operaciones de un registro determinado, poder descubrir errores o anomalías en la información contable. (MARIA ALEXANDRA FREIRE, 2012)

4.2.2.3 CLASES DE CONTROL INTERNO

CONTROL ADMINISTRATIVO.

El control Interno Administrativo está compuesto por todos los métodos y procedimientos relacionados especialmente, con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas generales. Normalmente incluyen controles a través del análisis estadístico, estudios de tiempos y movimientos, informes de actuación, programas de adiestramiento de personal, controles de calidad, etc.

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos los controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

CONTROL INTERNO CONTABLE

Estos comprenden el plan de organización, métodos y procedimientos relacionados directamente para salvaguardar los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los

registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados.

4.2.2.4 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

- El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno, tales como:
- El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.
- El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales.
- El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externar a la entidad o con empleados de la misma.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.
- La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios den las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorara el control.

4.2.3 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO

4.2.3.1 CEDÚLAS NARRATIVAS

Consiste en la descripción hecha por los funcionarios, como producto de entrevistas, encuestas, tanto escritas como verbales, detallada los procedimientos más importantes y las características del Sistema de Control Interno y sus elementos, para las distintas áreas de la entidad, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción. Puede ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control.

A continuación se presenta un formato sobre la elaboración de la evaluación narrativa, para establecer sus componentes:

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN NARRATIVA PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	PP.3 1/2
<p>Entrevistado: Comandante General- Coronel. E.M.C Rubén Álvarez</p> <p>Fecha y hora: Lunes 22 de diciembre de 2014</p>		
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.	Fecha: 22-12-2014	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 23-12-2014	

4.2.3.2 CUESTIONARIO

“Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique

una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA que significa “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

Las entrevistas no solo se procura obtener un Si, No o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria”. (Contraloría General del Estado, 2009)

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACIÓN		OBSERVACIONES				
				PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO					
TOTAL										
<table border="1"> <tr> <td>NIVEL DE CONFIANZA (NC)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RIESGO DE CONTROL (RC)</td> <td></td> </tr> </table>							NIVEL DE CONFIANZA (NC)		RIESGO DE CONTROL (RC)	
NIVEL DE CONFIANZA (NC)										
RIESGO DE CONTROL (RC)										
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.				Fecha: 08-01-2015						
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena				Fecha: 09-01-2015						

Figura 10. Cuestionario de Control Interno

4.2.3.3 FLUJOGRAMA

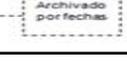
Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista y el circuito en su conjunto facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología
- Diseñar el flujograma
- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presenta la simbología de flujogramación.

SÍMBOLO	TÉRMINO	CONCEPTO
	DOCUMENTO	Cualquier documento (cheques, facturas, etc)
	PROCESO MANUAL	Preparación de una factura, conciliaciones
	PROCESO	Cualquier operación bien sea realizada manualmente, mecánica o por computador
	ALMACENAMIENTO FUERA DE LINEA	Un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador
	LINEAS DE FLUJO	Lineas que indican un flujo direccional de documentos.
	ANOTACIÓN	Utilizada para hacer comentarios explicativos como secuencia de archivo
	CONECTOR	Salida hacia, o entrada desde otra parte del diagrama de flujo.
	CONECTOR ENTRE DIFERENTES PÁGINAS	Indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo
	ENTRADA/SALIDA	Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama
	DECISIÓN	Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión

Fuente: Programación de Operaciones/Jesús Ugalde Viquez/Editorial

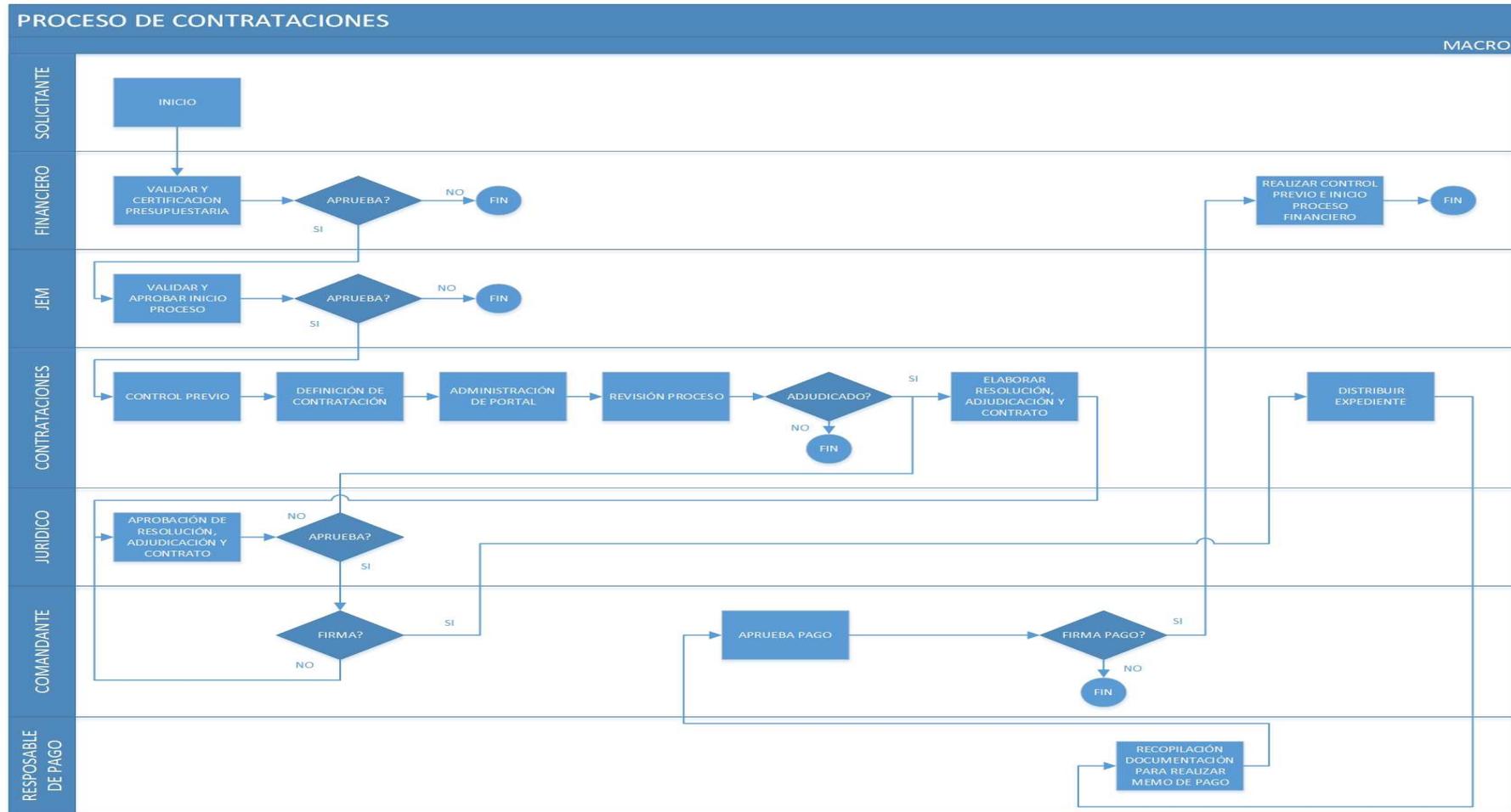


Figura 11. Modelo de Diagrama de Flujoograma

4.2.3.4 MATRICES DE CONTROL INTERNO

El uso de matrices con lleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse acabo los siguientes procedimientos previos:

Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.

 AGUIRRE & ASOCIADOS	MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN			CÓDIGO:	CEE-CONTR-0537
				EDICIÓN:	1
	PROCESO: RÉGIMEN ESPECIAL			FECHA:	2-12-2014
				PÁGINA:	1/1
OBJETIVOS:					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	CLIENTE
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR: Carolina Aguirre Ch.		REVISADO POR: Sebastián Cadena E		APROBADO POR: Dr. Amaro Berrones.	
				COPIA CONTROLADA	
				COPIA No.CONTROLADA	

4.2.3.5 LISTAS DE VERIFICACIÓN

Consiste en la elaboración de un banco de requerimientos que la entidad debería tener respecto del rubro a ser analizado y verificar el cumplimiento o no del requisito sujeto a evaluación.

4.2.3.6 COMBINACIÓN DE MÉTODOS

Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos, por ejemplo: el flujo grama con cuestionarios.

4.2.3.7 TIPO DE RIESGOS

4.2.3.7.1 RIESGO DE AUDITORÍA

Es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

Son distintos las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son: Riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

$$\mathbf{RIESGO DE AUDITORÍA = RIESGO DE CORRECCIÓN} \\ \mathbf{* RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Riesgo Inherente.- Este es propio del proceso no puede ser eliminado del sistema ya que en todo proceso se encuentran los riesgos para las empresas. Los factores que influyen en él riesgo inherente, son la naturaleza del cliente y de una cuenta particular de los estados financieros.

Las características del negocio del cliente afectan a la auditoría en su conjunto. Por ejemplo, algunas características del negocio como las siguientes denotan un alto riesgo inherente:

- Rentabilidad variable del cliente respecto a otras compañías de la industria.
- Resultados operativos que son sumamente sensibles a los factores económicos.
- Problemas de negocio en marcha.
- Grandes distorsiones conocidas y probables detectables en auditorías anteriores.

Riesgo de Control.- Es aquel que el control interno prevengan los errores. Se basa enteramente en la eficacia de dicho control interno.

Para evaluar este riesgo, los auditores deben tener en cuenta los controles del cliente, concentrándose en los que afectan a la confiabilidad de los informes. Los controles bien realizados que funcionen eficazmente aumentan la confiabilidad de los datos contables.

Se evitan errores o se los dice oportunamente, mediante pruebas comprobadas cruzadas que están incorporadas al sistema.

El nivel o riesgo de control se mide con la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Control} = 100 \% - \text{NC}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

Riesgo de Detección.- es el riesgo de que los auditores no logren detectar el error con sus procedimientos de auditoría, es decir este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de erros en el proceso realizado.

4.2.3.8 MATRIZ DE RIESGOS

CONFIANZA/ RIESGO		MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO			
ALTO		88,89%	99,99%
MEDIO		77,78%	88,88%
BAJO		66,67%	77,77%
MEDIO			
ALTO		55,56%	66,66%
MEDIO		44,45%	55,55%
BAJO		33,34%	44,44%
BAJO			
ALTO		22,23%	33,33%
MEDIO		11,12%	22,22%
BAJO		0,01%	11,11%

NIVEL DE RIESGO

Figura 12. Matriz de Riesgo

Para analizar los resultados de la Evaluación de control Interno, se utilizara el siguiente esquema.

Aplicación de la Técnica de Colorimetría.- La colorimetría es una técnica que utiliza colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas en la medición del riesgo que presenta la organización, para ello se utiliza el rango obtenido de la confianza arrojada por la fórmula que precede.

Existen dos técnicas para la utilización de esta matriz, las cuales son con tres o con cinco colores, de acuerdo a las características y necesidades de la empresa u

organización y a la forma en que se desea mostrar el nivel del riesgo, a continuación se presenta las matrices de este tipo de técnica.

COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ROJO	15% - 40%	Alto	Bajo
AMARRILLO	41% - 60%	(-) Medio Alto	(-) Medio Bajo
	61% - 85%	(+) Medio Bajo	(+) Medio Alto
VERDE	86% - 95%	Bajo	Alto

Figura 13.Matriz de riesgo-técnica Colorimetría 3 niveles

COLOR	RANGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Medio Alto	Medio Bajo
AMARRILLO	60% - 66%	Medio Medio	Medio Medio
VERDE	67% - 75%	Medio Bajo	Medio Alto
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alto

Figura 14. Matriz de riesgo-técnica Colorimetría 5 niveles

4.2.4 COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

4.2.4.1 ANTECEDENTES

En 1992 el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control – Integrated Framework para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

La redacción del informe fue delegada a Coopers & Lybrand este grupo estaba constituido por representantes de las organizaciones:

- American Accounting Association (AAA),
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA),
- Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA),
- Institute of Management Accountants (IMA).
- 030825

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocan pérdidas importantes a inversiones, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management –ERM Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación, y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

4.2.4.2 COMPONENTES

4.2.4.2.1 Ambiente Interno

Se refiere a la cultura de una organización, filosofía de gestión de riesgos y el apetito al riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el que se desenvuelven.

4.2.4.2.2 Establecimiento de objetivos

Se asegura que la dirección que ha puesto en marcha para fijar objetivos sean los óptimos, y que los objetivos elegidos apoyen y concuerden con la misión de la entidad además que sean compatibles con su riesgo.

4.2.4.2.3 Identificación de eventos

Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas de vuelta en la formulación de la estrategia empresarial y la fijación de objetivos.

4.2.4.2.4 Evaluación de riesgos

Se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Los riesgos debe ser evaluados de forma inherente y residual.

4.2.4.2.5 Respuesta al riesgo

La dirección deberá seleccionar entre evitar, aceptar, reducir o compatir los riesgos con el desarrollo de un conjunto de medidas para adaptar los riesgos a la organización.

4.2.4.2.6 Actividades de control

Se debe establecer y aplicar políticas y procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.

4.2.4.2.7 Información y comunicación

La información debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad.

4.2.4.2.8 Supervisión y Monitoreo

Deberá tener como objeto el seguimiento y sus respectivas modificaciones realizadas en la marcha, según sea necesario. El seguimiento debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, o ambas. (PEDRO MANUEL PALACIOS CADERÓN, 2011)

4.2.5 MUESTREO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.2.5.1 DEFINICIÓN

“Aumentar el grado de confianza de los usuarios en los estados financieros mediante la expresión, por parte del auditor, de una opinión sobre si los estados financieros han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con un marco de información financiera aplicable. Para llevar a cabo este objetivo, el auditor debe, en primer lugar, identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material” (Auditores Instituto de Censores Jurados, 2004)

4.2.5.2 CLASES DE MUESTREO

Muestreo Estadístico.- aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección, y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

- Diseñar una muestra eficiente
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobación obtenida
- Evaluar los resultados de la muestra.

De Apreciación o No Estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio sustentándose en una base de juicio personal; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor, y al escoger entre el muestro estadístico y no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y naturaleza del universo objeto de la muestra; así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas tienen relación con los criterios siguientes:

- La misión de la entidad u organismo
- Los objetivos y metas planteados o programadas
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario
- La normativa legal que regula las actividades y justificada la existencia de la entidad
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere el caso.

4.2.5.3 RIESGO DE MUESTREO

El riesgo de muestreo en la NIA 530, especifica lo siguiente con relación al riesgo en el muestreo El “riesgo en el muestreo surge de la posibilidad de que la conclusión del auditor, basada en una muestra pueda ser diferente de la conclusión alcanzada si todo el universo se sometiera al mismo procedimiento de auditoría. Hay dos tipos de riesgo en el muestreo”. ((tuguiacountable, 2012)

4.2.5.4 EL PROCESO DE MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.2.5.4.1 Determinación de los objetivos

El auditor primero debe considerar los objetivos específicos que debe alcázar ya que permite determinar el procedimiento de auditoría o combinación de procedimientos más indicados para lograr objetivos.

4.2.5.4.2 Determinación del universo y de la unidad de muestreo

El universo seleccionado para un examen deberá estar completo y dar al auditor la oportunidad de cumplir con el objetivo de auditoría establecido.

Generalmente una muestra es la representación de la población de la cual la selecciona. Al definir la población, el auditor debe identificar la serie completa de elementos de los cuales puede originarse la muestra, esto incluye:

- Determinar la totalidad de la población
- Definir el periodo cubierto por la prueba
- Definir la unidad de muestro

4.2.5.4.3 Determinación del tamaño de la muestra

El auditor debería considerar el riesgo del muestreo, el error tolerable y el error esperado para determinar el tamaño de la muestra. Además hay que considerar una muestra de auditoría se deberá considerar los objetivos específicos, la población de la cual se va a tomar la muestra y el tamaño de la misma.

4.2.6 LA EVIDENCIA

4.2.6.1 DEFINICIÓN

Es la convicción razonable, por parte del auditor, de que las cifras contables incluidas en las cuentas anuales son el resultado de los acontecimientos económicos que realmente han ocurrido durante el periodo de tiempo al que se refieren aquellas, y que se encuentran debidamente soportados por el sistema de información contable que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

4.2.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA

4.2.6.2.1 SUFICIENTE

Si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

4.2.6.2.2 COMPETENTE

Si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

4.2.6.2.3 PERMANENTE

Es la relación que existe entre la evidencia y su uso.

4.2.6.2.4 RELEVANTE

Sirva para los fines de la auditoría en la ejecución.

4.2.6.2.5 UTIL

Que proporcione bases sólidas para los hallazgos y recomendaciones que ayuden a la institución a lograr las metas. Cuando la información procesada por medios electrónicos, constituya una parte importante o integral de la auditoría y su confiabilidad sea esencial para cumplir los objetivos del examen, se debe tener certeza de la importancia y de la confiabilidad de esa información.

4.2.6.3 CLASES DE EVIDENCIA

4.2.6.3.1 DOCUMENTAL

Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad, como son las cartas, contratos, registros de contabilidad y factura de la entidad.

4.2.6.3.2 TESTIMONIAL

Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho. Además es muy importante respaldar con evidencia documental y analítica.

4.2.6.3.3 ANÁLITICA

Es el resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis, pueden originarse de los resultados de:

- Cálculos Aritméticos
- Comparaciones de Información
- Raciocinio
- Análisis de la información dividida en sus componentes.

4.2.6.3.4 FÍSICA

Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos, bienes, sucesos y registros, como por ejemplo fotografías, mapas y gráficas.

4.2.6.4 NIVELES DE CONFIABILIDAD

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestran en el siguiente cuadro.

MAYOR CONFIABILIDAD

- Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad
- Producida por una estructura de control interno efectivo
- Para conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción.

MENOR CONFIABILIDAD

- Obtenida dentro de la entidad
- Producida por una estructura de control interno débil
- Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas, como auditores internos.
- Del personal de menor nivel. (Estado, Contraloría General del, 2009)

4.2.6.5 ERROR VS FRAUDE

De acuerdo al glosario de términos de las NIAA's. Fraude.- El término "fraude" se refiere a un acto intencional de uno o más individuos dentro de la administración, empleados, o terceras partes, que da como resultado una representación errónea de los estados financieros. Y el Error es una falta no intencional en los estados financieros.

Por consiguiente en una auditoría, el auditor deberá tener un adecuado juicio profesional para poder determinar la diferencia entre el uno y otro ya que dependiendo de ello el trámite que se le dé al informe será diferente; por ejemplo si se trata de un fraude la administración de la compañía puede tomar la decisión de remitirlo a Fiscalía o si fuera un Error no pasará de un llamado de atención al interior de la entidad.

4.2.7 PRUEBAS DE AUDITORÍA

El auditor deberá obtener la evidencia para la auditoría a través de:

4.2.7.1 TIPOS DE PRUEBAS

4.2.7.1.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O CONTROL

Las pruebas de cumplimiento tienen por objeto verificar la efectividad de un sistema de control, buscando que se efectúen pruebas necesarias para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando correctamente y existe la evidencia necesaria para determinar que la información sujeta al control es correcta.

Estas pruebas permiten al auditor tener una seguridad razonable de que los procedimientos evaluados están siendo aplicados de la manera establecida en las normativas.

Las pruebas de cumplimiento están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

Los procedimientos a asegurar son:

- Protección de activos
- Registros Contables fidedignos
- Actividad eficaz
- Según directrices de la dirección

4.2.7.1.2 PRUEBAS SUSTANTIVAS

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias.

El auditor diseña estas pruebas con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

- Las pruebas sustantivas utilizan procedimientos de validación para comprobar:
- La existencia de las actividades y operaciones.

- La propiedad de las operaciones y hechos económicos.
- La correcta valoración de las actividades y operaciones.
- La adecuada presentación de toda la información.
- La totalidad de las actividades y operaciones
- Los hechos económicos estén debidamente clasificados y hayan sido registrados en forma oportuna y correcta.

4.2.7.1.3 PRUEBAS DE DOBLE PRÓSITO

A través de estas pruebas se cumple con el propósito expresado en párrafos anteriores, ya que tratan de probar el control y al mismo tiempo tratan de de sostener el monto de las cifras monetarias de una cuenta, por ello su nombre de doble propósito.

4.2.8 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Se considera que los hallazgos de Auditoria son las diferencias encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo presentado por la gerencia.

Las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgo generalmente determinados.

4.2.8.1 FUNDAMENTOS Y DEFINICIÓN

Los hallazgos encontrados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respaldara la opinión y el informe.

4.2.8.2 OBSERVACIONES DE AUDITORÍA

Se entiende por “observaciones de una auditoría” como el apartado del informe de auditoría que el auditor aprovecha para dejar constancia de las oportunidades de mejora, de los riesgos para la calidad que pueden convertirse en no conformidades

futuras, o de cualquier otro detalle que haya observado y le parece relevante registrar. Este apartado puede aparecer desglosado en varias secciones o denominarse de otra forma, pero su utilidad es la misma, y la incertidumbre que crea en los destinatarios del informe también.

4.2.8.3 CAUSAS QUE ORIGINAN LAS OBSERVACIONES

La causa fundamental de la observación esta encubierta y su ubicación requiere persistencia y conocimiento, si esta no se identifica la causa de una observación, esta pone en peligro la auditoria al desconocer sus implicaciones potenciales en los hallazgos.

- ✓ Debe considerarse si las causas identificadas pueden afectar la validez de la información a ser obtenida mediante procedimientos alternativos para otros componentes de la auditoria.
- ✓ Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- ✓ Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.
- ✓ Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- ✓ Convinciente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoria.

La cantidad de labor necesaria para desarrollar y respaldar un hallazgo depende de las circunstancias y el juicio profesional del auditor. Es importante que la presentación del hallazgo no conduzca a conclusiones erróneas y que su contenido este plenamente justificado por la labor de auditoría efectuada.

4.2.8.4 ATRIBUTOS DEL HALLAZGO

El auditor debe identificar los siguientes elementos ya que debe utilizar un buen juicio y criterio profesional para de esta manera informar lo encontrado en el control interno. Los elementos son los siguientes:



Figura 15. Atributos

4.2.8.4.1 CONDICIÓN

Es la situación actual, encontrada por el auditor que refleja el grado de cumplimiento con respecto a la operación que debe ser evidenciado. Entendida como “lo que es”.

4.2.8.4.2 CRITERIO

El criterio es la revelación de “lo que debe ser” es decir la referencia a: leyes, Normas Técnicas de Control Interno, Normas Contables, manuales de funciones y procedimiento, políticas, o parámetro de medición aplicable a la situación observada.

Y Constituyen las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición

4.2.8.4.3 CAUSA

Es la razón o motivo que dio lugar al hecho o situación observada cuya identificación requiere la habilidad y juicio profesional emitido por el auditor y esta es necesario para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición. Entendida como “**¿Por qué sucede?**”

4.2.8.4.4 EFECTO

Es el resultado real que resulta de la comparación entre la condición y el criterio encontrado que debió ser aplicado, generalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas.

Es muy importante que lo encontrado se exprese en el informe final para persuadir a la administración de que se requiere un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio. Entendida como **la consecuencia por la diferencia entre lo que es y lo que debe ser.**

4.2.8.5. COMPLEMENTO DE LOS ATRIBUTOS DE HALLAZGO

4.2.8.4.5 CONCLUSIÓN

Las conclusiones suelen aparecer al final de cada área. Recogen la opinión que el auditor se ha formado acerca del área después de concluir el trabajo que tenía previsto

“Argumento que justifica un cambio en los procedimientos o prácticas para lograr el cumplimiento de metas deseadas. Si las metas se están cumpliendo, la conclusión, sin duda será no cambiar.” (Maldonado, 2006).

4.2.8.4.6 RECOMENDACIÓN

“Pasos que deben darse para introducir los cambios necesarios que conduzcan al cumplimiento de las metas deseadas” (Maldonado, 2006)

4.2.9 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

4.2.9.1 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN OCULAR

Tabla 8. Técnicas de Auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS	FASES EN LAS QUE SE APLICA	EJEMPLO
OCULAR	a. Comparación b. Observación c. Rastreo	1. Conocimiento Preliminar 2. Planificación Ejecución 3. Comunicación de Resultados	<p>Comparación: La comparación de ingresos mensuales provenientes de una fuente, con aquellos del mes anterior o del mismo mes con relación al año pasado.</p> <p>Observación: El auditor puede obtener convicción de que los inventarios físicos fueron tomados de manera satisfactoria “observando” la manera como es desarrollada la labor de preparación y realización práctica del levantamiento de inventarios.</p> <p>Rastreo: Un asiento en el diario hasta su pase a la cuenta del mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.</p>

4.2.9.2 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN VERBAL

Tabla 9. Técnicas de Verificación Verbal

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS	FASES EN LAS QUE SE APLICA	EJEMPLO
VERBAL	a. Indagación b. Entrevista c. Encuesta	1. Conocimiento Preliminar 2. Ejecución	<p>Indagación: Obtener de un trabajador de manera verbal si se están cumpliendo o no las políticas de depositar los ingresos diarios en el banco, si la respuesta es negativa el auditor deberá aplicar otras técnicas para la verificación de dicha afirmación.</p>

CONTINUA 

4.2.9.3 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN ESCRITA

Tabla 10. Técnica de Verificación Escrita

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS	FASES EN LAS QUE SE APLICA	EJEMPLO
ESCRITA	a. Análisis b. Conciliación c. Confirmación d. Tabulación	1. Conocimiento Preliminar 2. Planificación 3. Ejecución 4. Comunicación de Resultados 5. Seguimiento	<p>Análisis: El análisis del movimiento de la cuenta vehículos presentará el saldo al principio del año. Las compras o adquisiciones, las ventas o retiros, y el saldo al fin de año.</p> <p>Conciliación: La conciliación bancaria que involucra hacer concordar el saldo de una cuenta según banco con el saldo en el mayor general de bancos..</p> <p>Confirmación: es la confirmación de saldos de los clientes por medio de una carta escrita y autorizada para que el cliente pueda responder a la pregunta del auditor, para la confirmación del saldo.</p> <p>Tabulación: ejemplo, las sumas verticales y sumas horizontales, de una planilla de sueldos y salarios.</p>

4.2.9.4 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

Tabla 11. Técnica de Verificación Documental

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS	FASES EN LAS QUE SE APLICA	EJEMPLO
DOCUMENTAL	a. Comprobación b. Calculo c. Revisión Selectiva	1. Conocimiento Preliminar 2. Ejecución	<p>Comprobación: el análisis de la cuenta maquinaria, un aumento sustancial de su saldo requerirá que el auditor examine las facturas correspondientes al nuevo equipo y cualquier gasto de instalación, así como el contrato de compra y el de servicios similares. Es indispensable el análisis de todos los documentos vinculados a la operación.</p> <p>Calculo: Consiste en verificar la exactitud matemática de las operaciones o cálculos efectuados por la empresa.</p>

CONTINUA



Revisión Selectiva: Es la clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

4.2.9.5 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN FÍSICA

Tabla 12. Técnica de Verificación Física

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS	FASES EN LAS QUE SE APLICA	EJEMPLO
FÍSICA	a. Inspección	1. Ejecución	Indagación: La inspección de una obra que realice la empresa durante o después de su construcción.

4.2.9.6 OTRAS TÉCNICAS

Tabla 13. Técnica de Verificación Otras Técnicas

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS	FASES EN LAS QUE SE APLICA	EJEMPLO
OTRAS TÉCNICAS	a. Verificación b. Investigación c. Evaluación d. Medición	 Conocimiento Preliminar  Planificación  Ejecución  Comunicación de Resultados  Seguimiento	<p>Verificación: Consiste en probar la veracidad o exactitud de un hecho o una cosa..</p> <p>Investigación:.. Es la obtención de información, por medio de los funcionarios de la propia empresa. Y el auditor puede formar su opinión sobre la autenticidad de cobros de los saldos de Deudores Clientes mediante informaciones y de los comentarios que se obtengan de los jefes del departamento de crédito y cobranza de la empresa u organización.</p>

4.2.10 PAPELES DE TRABAJO

4.2.10.1 GENERALIDADES

Los papeles de trabajo constituyen la constancia escrita del trabajo realizado por el auditor, cuyas conclusiones son las bases de la opinión reflejada en el informe de auditoría. El auditor trabaja con documentos propiedad del cliente. Los procedimientos de revisión e impresión aplicados quedan reflejados en los papeles de trabajo.

4.2.10.2 DEFINICIÓN

Los papeles de trabajo se define como el conjunto de documentos, planillas, y cédulas las cuales el auditor requiere para registrar la información obtenida durante el proceso de la auditoría, que sirve de evidencia del trabajo y de los resultados revelados en el informe por el auditor.

4.2.10.3 CARACTERÍSTICAS

Los papeles de trabajo deberán ser lo suficientemente completos y detallados como para que un auditor experimentado pueda obtener un entendimiento global de auditoría. Como características comunes que deberán contener unos buenos papeles de trabajo, cabe destacar las siguientes:

- Deben ser completos
- Deben ser concisos
- Deben ser claros

4.2.10.4 OBJETIVOS

El objetivo fundamental de los papeles de trabajo es suministrar evidencia de los procedimientos de trabajo realizados y los comentarios detallados que respaldan la opinión. Adicionalmente, pueden enumerarse otros objetivos, como los siguientes:

- Planificar, coordinar y organizar las distintas fases del trabajo de auditoría.
- Constituir un registro histórico de la información contable y los procedimientos empleados.
- Servir de fuente de información y guía para la elaboración de futuros papeles de trabajo.
- Ayudar al auditor a asegurarse de la correcta realización del trabajo.
- Permitir el control del trabajo realizado mediante la revisión de los papeles de trabajo por un tercero competente.

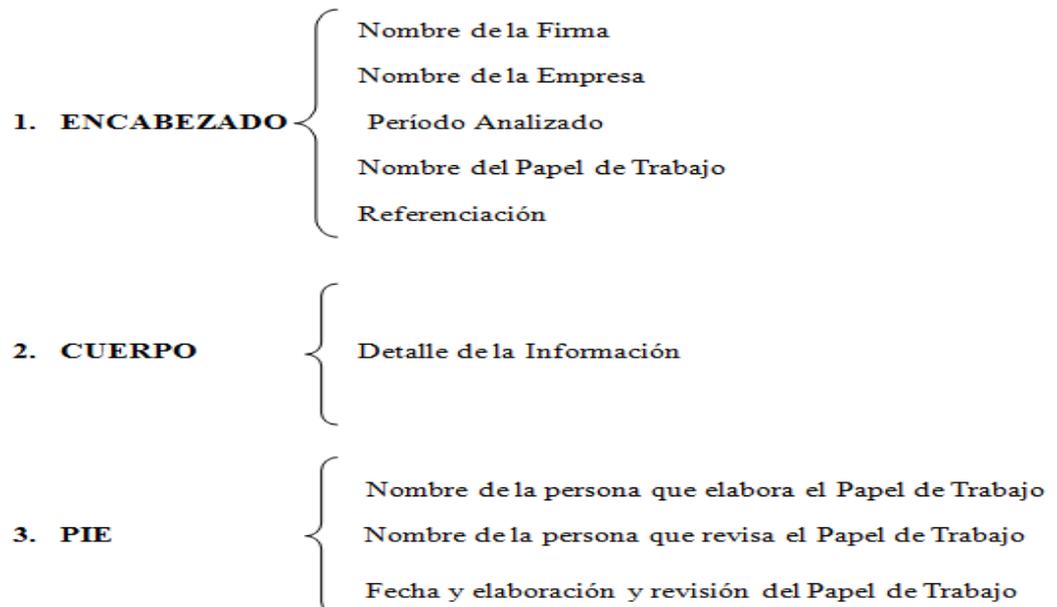
4.2.10.5 ASPECTOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

Los aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo son:

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

4.2.10.6 PARTES DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo están conformados por 3 partes importantes para su elaboración que se detallan a continuación



	<div style="border: 2px solid purple; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: right;"> <p>“O”</p> <p>2013</p> </div>	<div style="border: 1px solid purple; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref.:</p> <p>PP.2</p> <p>1/1</p> </div>
<p>Nombre del entrevistado:</p> <p>Cargo: Entrevistador:</p> <p>Día previsto:</p> <p>Hora solicitada:</p> <p>Lugar:</p>		
Empty space for narrative content		
<p>ELABORADO POR:</p>	<p>FECHA:</p>	<p>3</p>
<p>REVISADO POR:</p>	<p>FECHA:</p>	Empty space for signature/initials

Figura 16. Modelo de Narrativa

4.2.10.7 CUSTODIA Y ARCHIVO

Son papeles de trabajo que le corresponde revisar a la persona o equipo de auditoría, que tienen la responsabilidad de custodiar es decir proteger el archivo activo y pasivo por el lapso del periodo establecido para realizar la auditoria que podrá ser entre 1 año a más, y estos solo podrán ser exhibidos y entregados a través de un requerimiento judicial.

4.2.10.7.1 Clasificación del archivo

4.2.10.7.2 Estructura y contenido del archivo permanente

Dirigido a mantener la información general de carácter permanente como un punto clave de referencia para conocer la entidad, su misión básica y los principales objetivos de futuros exámenes, son ejemplo de este tipo de archivo los siguientes:

- Acta constitutiva
- Políticas y normas de la empresa
- Organigramas estructurales y funcionales
- Contratos
- Base legal
- Informes de auditoria
- Reglamentos
- Manual de procedimientos y funciones

4.2.10.7.3 Estructura y contenido del archivo de planificación

En este archivo se incluye la información de la firma auditora, es decir la planificación de lo que se va a realizar en la inspección de la auditoria, y se incluye información obtenida de la ejecución de la auditoria, incluyendo planillas de soporte que muestran el trabajo de campo y se dirige finalmente al informe.

- Programas de Auditoria
- Objetivos generales
- Cuestionarios de cada componente
- Procedimientos
- Pruebas de cumplimiento
- Pruebas sustantivas
- Papeles de trabajo

4.2.10.7.4 Estructura y contenido del archivo corriente

Incluye los papeles de trabajo y evidencias que sustenten el resultado de la Auditoría; así como también los criterios utilizados por los responsables de la fase de ejecución, son ejemplo de este tipo de archivo los siguientes:

- Planificación
- Programación de Auditoría
- Papeles de trabajo
- Cuestionarios de control, entrevistas, flujogramas.
- Cédula Sumaria a nivel de mayor

4.2.10.7.5 MARCAS DE AUDITORÍA

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

Las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría. (Contraloría General del 2003Estado,)

Tabla 14. Marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Ligado
≠	Comparado
⊖	Observado
<	Rastreado

∇	Indagado
∞	Analizado
↔	Conciliado
€	Sin Respuesta
≡	Inspeccionado
≲	Información no Proporcionada
*	Cruzado

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.2.10.7.6 REFERENCIA CRUZADA

El informe de auditoría deberá contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

La referencia cruzada permite la interrelación de los papeles de trabajo, por lo que facilita el acceso a las evidencias en cualquier fase de auditoría y evita que los trabajos se repitan en una misma auditoría.

4.2.11 ÍNDICES

Para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado “lápiz de Auditoría” por lo regular de color rojo.

Los índices son claves convencional de tipo alfabético, numérico y alfabético numérico para facilitar el ordenamiento, y archivo de los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su rápida localización.

Los índices de auditoría se utilizan a manera de cruces o referencia cruzada, de esta manera se podrá vincular la información contenida en dos o más cedulas.

Se presentan los siguientes índices que ayudaran a llevar los papeles de trabajo:

Planificación Preliminar de Auditoría	PPA
Planificación Especifica	PE
Comunicación de Resultados	CR
Seguimiento y Monitoreo	SM

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.2.12 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

4.2.12.1 INDICADORES COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE GESTIÓN

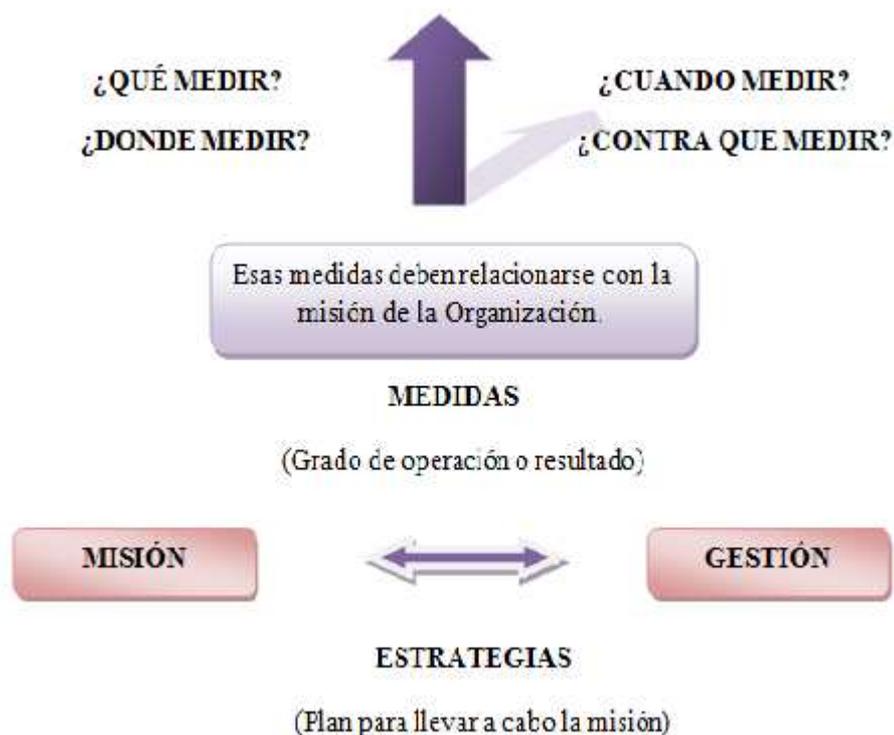
Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando, es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo

a las necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requiere cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso a los resultados del proceso, se han alcanzado. Para medir una actividad es importante saber:



4.2.12.2 USO DE INDICADORES EN AUDITORÍA DE GESTIÓN

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Todos los aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización

Al INDICADOR se lo define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador, es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna que permita una comparación entre la situación real y regencias históricas, similares o programadas.

4.2.12.3 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se clasifican en:

Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de 2 tipos:

a. Indicadores cuantitativos

Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b. Indicadores cualitativos

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

De uso universal

Los indicadores de gestión son conocidos y aplicados para medir la eficiencia, la eficacia, metas, y objetivos y en general el cumplimiento de la misión de la organización.

Globales, funcionales y específicos

Para evaluar adecuadamente la gestión de todo, en forma global, y de cada una de los componentes, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

4.2.12.4 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las empresas para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector privado financiero e industrial, aparece conveniente hoy en día, por ejemplo, que los servicios se abran a la utilización de conceptos tales como “cliente” o “producto”, que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las persona, instituciones o empresas con las que se relacionan. (Contraloría General del Estado, 2009)

4.2.12.5 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN DE GENERAL UTILIZACIÓN

Para la aplicación de indicadores en la auditoría de gestión, se requiere el conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficacia, eficiencia, ecología, ética, calidad e impacto.

Economía

Se define como un elemento de gestión, como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Además se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

Eficiencia

Se define como elemento de gestión, como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre 2 magnitudes:

- La producción física de un bien o servicio
- Los insumos o recursos que utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

Eficacia

Se define como elemento de gestión, como la relación entre los servicios, productos generados y los objetivos y metas programados, como son los **Objetivos**

Cumplidos que vendría a ser las **Obras Construidas** y los **Objetivos Programados** que sería la **Construcción de obras Programadas**.

Además existe eficacia cuando de una determinada actividad o servicio se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

Ecología

Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medida de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económico que se requiera para entender un asunto determinado.

Los indicadores ambientales tienen la siguiente ventaja:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones.
- Permiten la comparación de tiempo y espacio.
- Gestión de colección de información.
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso. »
Proporcionan un sumario de datos.
- Permiten la valoración de componentes ambientales que no se puede medir directamente.

Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos:

- Indicadores ambientales de calidad
- Indicadores ambientales de ejecución.

Ética

Aún no se elaboran indicadores cuantitativos para medir la ÉTICA, no obstante, se requiere realizar una auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los

valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito y lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores y empleados, quienes están obligados a respetar estas normas y demostrar su actuación sin reñir con las buenas costumbres que exige la ley.

Calidad

La calidad como elemento de evaluación de gestión se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio. La medición de la calidad es mediante:

- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.
- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

Impacto

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Se mide el impacto a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente.

- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.
- Los impactos medibles a través de la auditoría de gestión son:
- Impacto tecnológico: Cambios en la tecnología y sus efectos en el desarrollo.
- Impacto Institucional: efectos en la capacidad institucional y en el desempeño.
- Impacto Económico: efectos en las familias, comunidades, en el sector, la economía, etc.; y análisis de costos-beneficios.
- Impacto Político: Efectos en los partidos políticos; cambios en el método de gobierno, y, efectos en la gobernabilidad.
- Impacto Social y Cultural: efectos en las familias (tamaño, estructura, papeles), en los patrones de empleo, en la comunidad, en la salud y en la educación

Los índices de impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa; los que hace la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

4.3 METODOLOGÍA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.3.1 FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

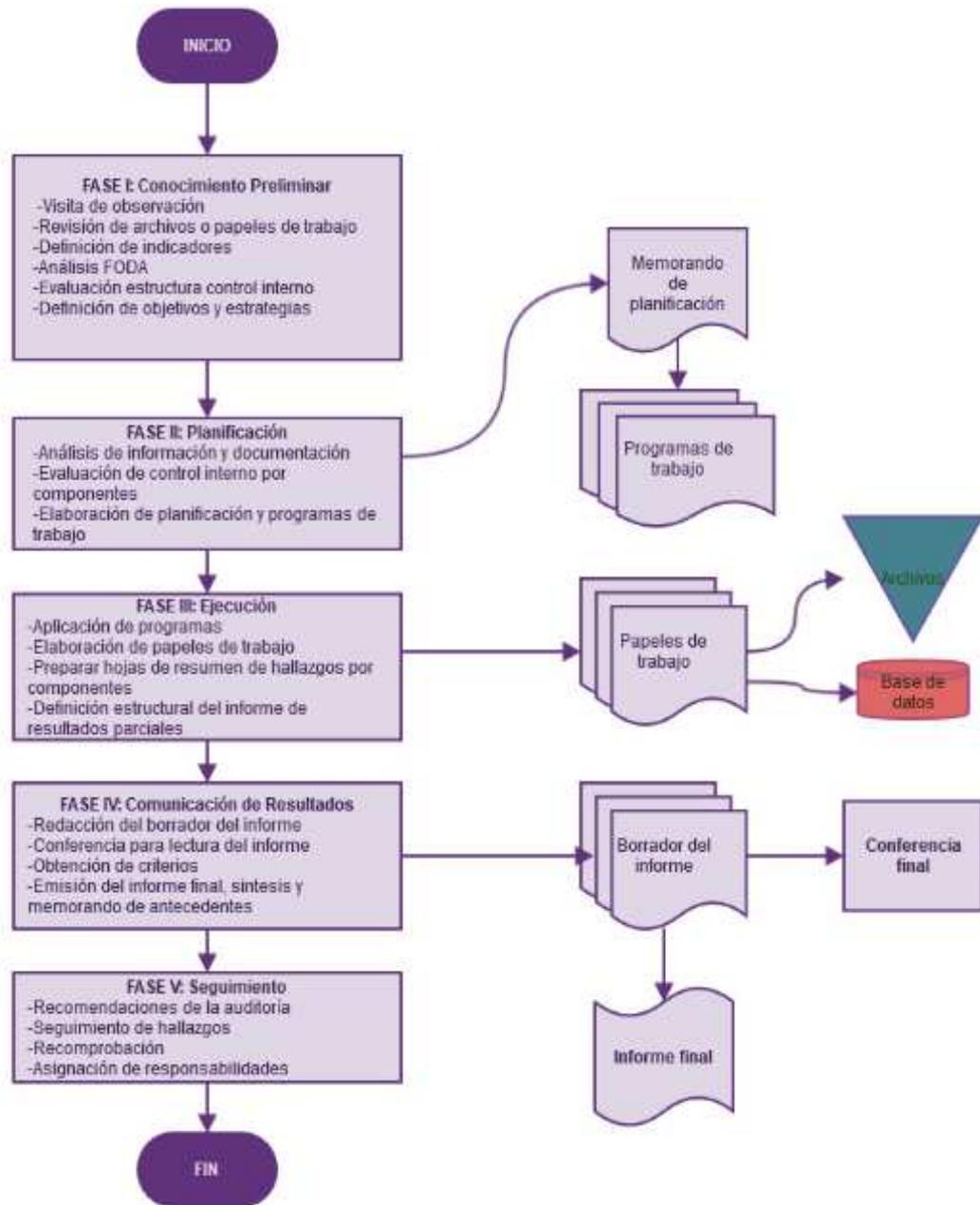


Figura 17.Flujo de Proceso de la Auditoría de Gestión

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.3.1.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

4.3.1.1.1 Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la empresa, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

4.3.1.1.2 Actividades

Las tareas del conocimiento preliminar son las siguientes:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de información y documentos para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión de la empresa sobre:
 - ✓ La visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - ✓ La actividad principal de la empresa.
 - ✓ La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas del ambiente de la empresa, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la estructura de control interno de la empresa, la misma que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

4.3.1.1.3 Productos

- ✚ Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- ✚ Documentación e información útil para la planificación.
- ✚ Objetivos y estrategias generales de la auditoría.

4.3.1.1.4 Flujo de actividades

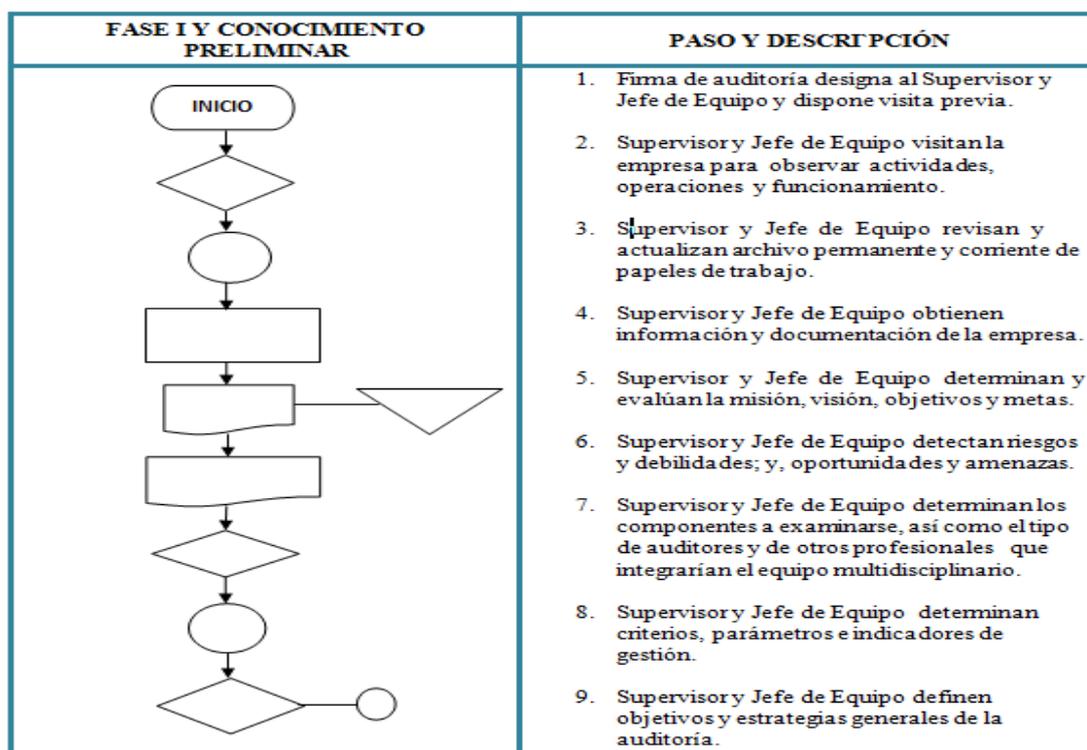


Figura 18. Fase I y Conocimiento Preliminar

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.3.1.1.5 Formatos y modelos de aplicación

- ✚ Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura.
- ✚ Diagnóstico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.
- ✚ Componentes determinados de auditorías similares.
- ✚ Indicadores de gestión utilizados en auditorías similares.
- ✚ Equipos multidisciplinarios que participaron en auditorías similares.

4.3.1.2 FASE II: PLANIFICACIÓN

4.3.1.2.1 Definición

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos determinados para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos:

Los parámetros e indicadores de gestión de la empresa.

La revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.

Debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza, debilidades, y oportunidades de mejora de la empresa, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

4.3.1.2.2 Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

2. Evaluación del control interno relacionado con el área que es objeto de estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen. Los resultados obtenidos servirán para:

- a. Planificar la auditoría de gestión.
- b. Preparar un informe sobre el control interno.

3. En base de las actividades 1 y 2 ya descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética), por cada proyecto o actividad a examinarse.

Las actividades 1,3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

4.3.1.2.3 Productos

- ✚ Memorando de planificación.
- ✚ Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

4.3.1.2.4 Flujo de actividades

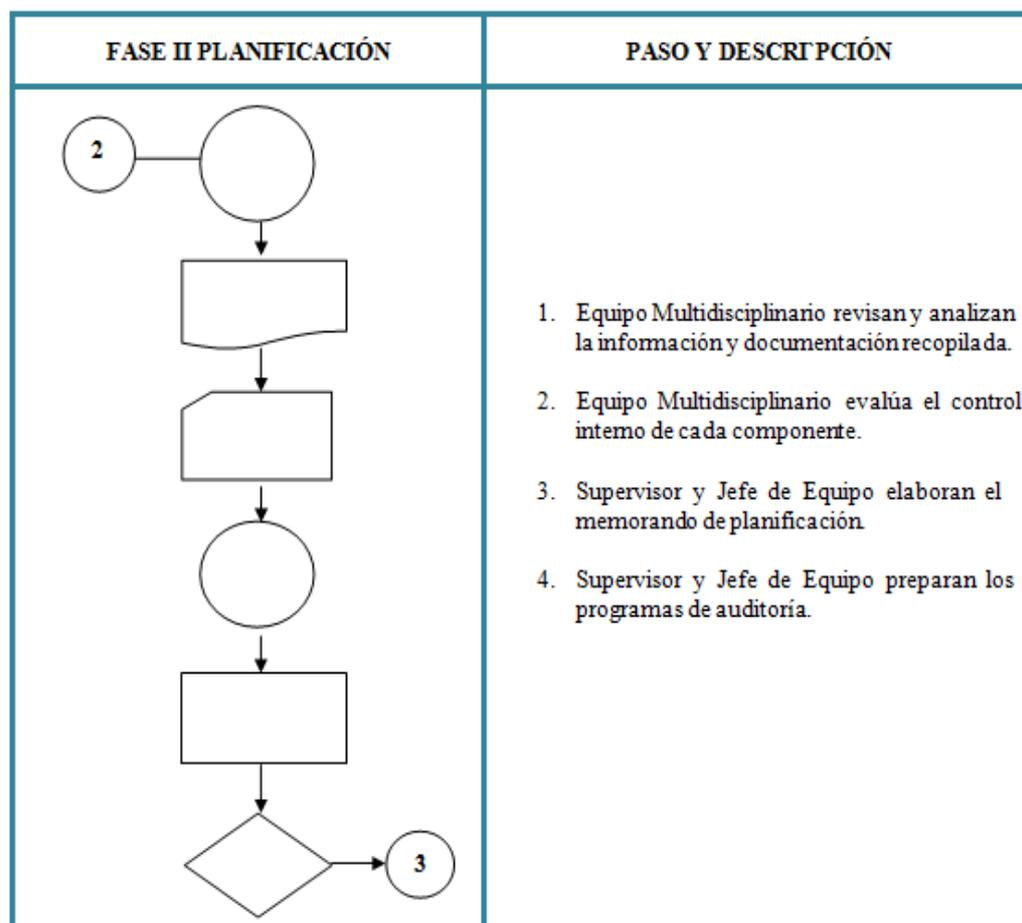


Figura 19.Fase II Planificación

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.3.1.2.5 Formatos y modelos de aplicación

1. Memorando de Planificación.

2. Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes.
3. Flujograma de Procesos.
4. Programa de Trabajo por Componentes.

4.3.1.3 FASE III: EJECUCIÓN

4.3.1.3.1 Objetivos

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentas las conclusiones y recomendaciones de los informes.

4.3.1.3.2 Actividades

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas:

- a. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación.
- b. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados.
- d. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es importante que el trabajo de los especialistas se realice conforme a los objetivos planteados; además, es necesario que el auditor oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas.

4.3.1.3.3 Productos

- ✚ Papeles de Trabajo.
- ✚ Hojas de resumen de los hallazgos significativos por cada componente.

4.3.1.3.4 Flujo de actividades

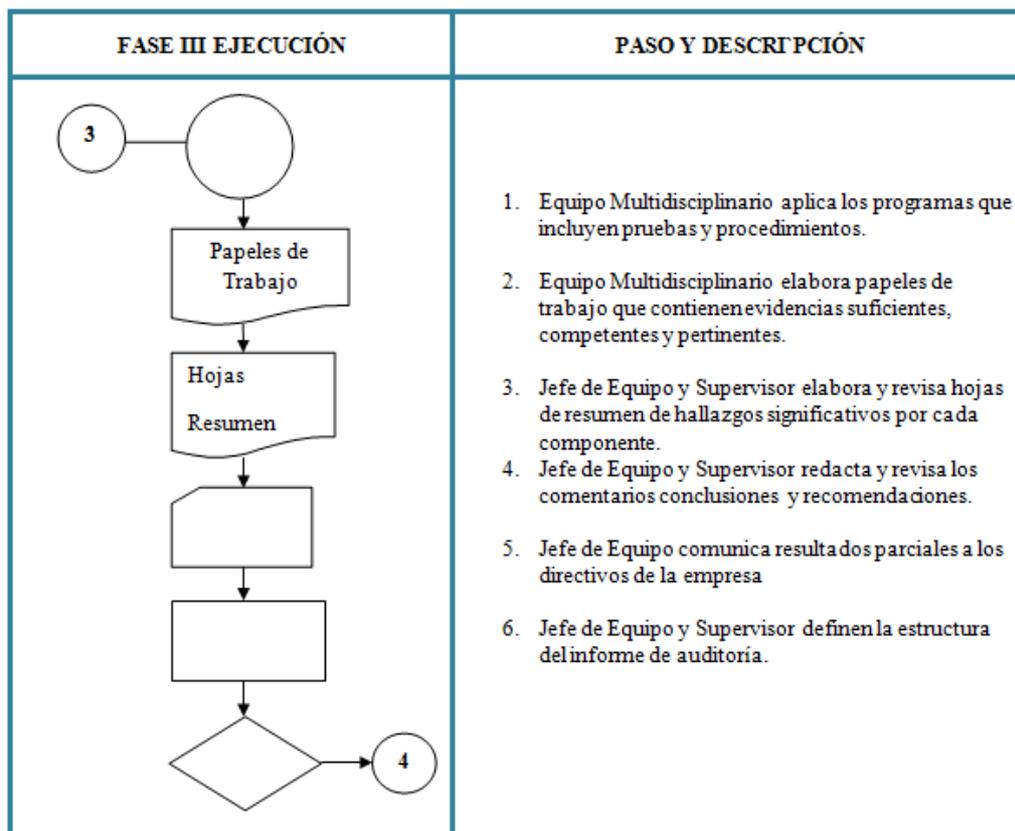


Figura 20. Fase III Ejecución

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.3.1.3.5 Formatos y modelos de aplicación

Estructura del informe de auditoría de gestión.

4.3.1.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.3.1.4.1 Generalidades

4.3.1.4.1.1 Comunicación al inicio de la auditoría

Para la comunicación del inicio del examen, en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones constantes en los Reglamentos de Auditoría.

Para la ejecución de una auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen al Gerente General y al personal vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría.

Dicha comunicación se la efectuará en forma individual y de ser necesario, en el domicilio de la empresa, por correo certificado o a través de la prensa. Para el caso de particulares se les notificará o requerirá información de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas al Gerente de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

4.3.1.4.1.2 Comunicación en el transcurso de la auditoría

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos serán comunicados en el transcurso del examen a los empleados de la empresa que tengan alguna relación con los hallazgos detectados. El informe de evaluación del control interno es una

de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aun cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación de resultados será permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado. Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con el Gerente y grupos de personal por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los empleados de la empresa, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen. Para la formulación de las recomendaciones, se incluirá las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

4.3.1.4.1.3 Comunicación al término de la auditoría

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a. Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de la empresa auditados y las personas vinculadas con el examen.
- b. El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos

que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial.

- c. Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a la Junta General de la empresa auditada y demás personas vinculadas.

4.3.1.4.1.4 Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- a. La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- b. Los colaboradores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- c. El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- d. El jefe de equipo de la auditoría.
- e. El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- f. Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

4.3.1.4.1.5 Acta de Conferencia final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

4.3.1.4.1.6 Emisión del informe

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

4.3.1.4.2 Objetivos

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

4.3.1.4.3 Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo lo siguiente:

- a. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- b. Comunicación de resultados.

4.3.1.4.4 Producto

🚧 Informe de Auditoría

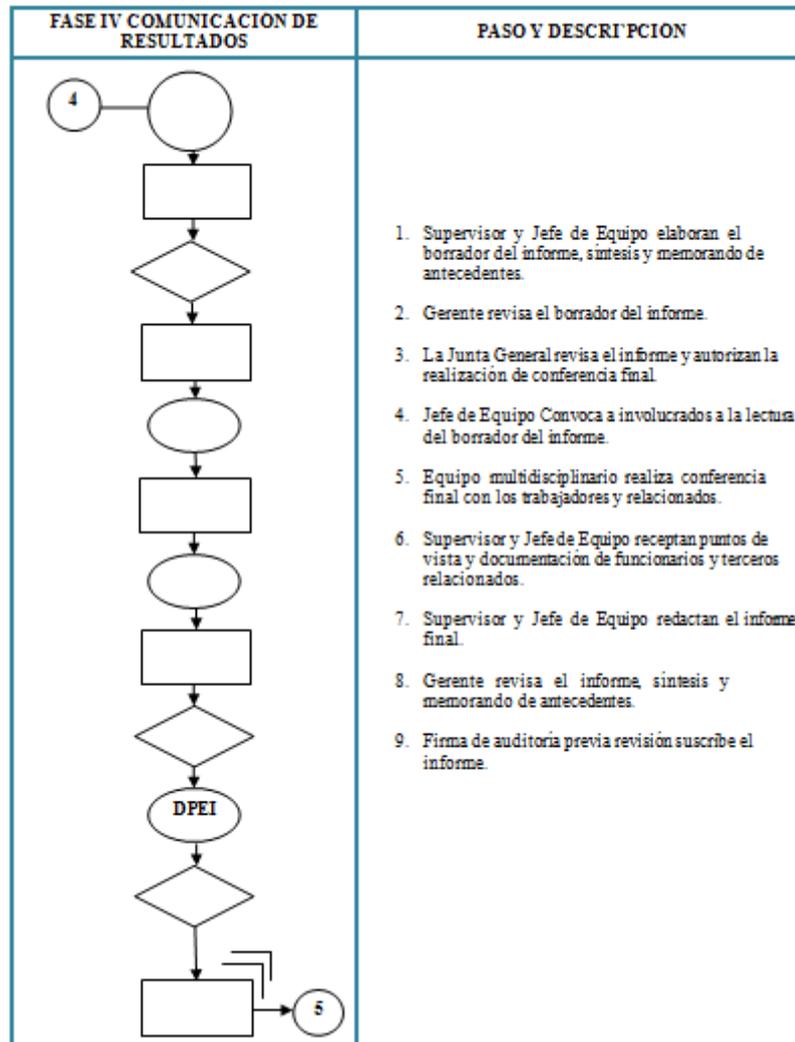


Figura 21. Fase IV Comunicación de Resultados

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.3.1.4.5 Informe de Auditoría de Gestión

4.3.1.4.5.1 Definición

El informe de auditoría de gestión es un documento que refleja el desempeño de actividades realizadas y que contiene los resultados encontrados y obtenidos en la auditoría.

4.3.1.4.5.2 Estructura del informe

La estructura del informe de Gestión es:

- Carta de presentación.
- Información Introdutoria.
 - Motivo del examen.
 - Objetivos del examen. o Alcance.
 - Enfoque.
 - Componentes auditados.
- Información de la entidad.
 - Antecedentes.
 - Misión.
 - Visión.
 - Base legal.
 - Estructura Orgánica.
 - Objetivos.
- Resultados específicos por componentes examinados.
 - Conclusiones y recomendaciones

4.3.1.4.5.3 Requisitos y cualidades del informe

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las 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 tales como:

Concisión

El auditor tendrá presente que los informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión del trabajo de campo.

Precisión

El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables. Un solo desacierto en el informe puede poner en tela de juicio su total validez y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

Respaldo adecuado

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

Objetividad

Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.

Tono constructivo

El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la

aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

Importancia del contenido

Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

Utilidad y oportunidad

La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

Un informe cuidadosamente preparado, puede ser de escaso valor para los usuarios si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las acciones que promuevan mejoras importantes en las operaciones de las entidades auditadas.

Claridad

Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible. Es importante considerar la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

Responsabilidad de la elaboración del informe

La responsabilidad de la redacción del borrador del informe corresponde al jefe de equipo y supervisor, compartida con todos los miembros del equipo de auditoría, que han intervenido en las actividades, proyectos, operaciones, funciones, componentes y se desarrollará durante el proceso de la auditoría.

El supervisor que revise el informe cuidará que se revele todos los hallazgos importantes, que exista el respaldo adecuado en los papeles de trabajo y que el contenido de las recomendaciones sea convincente sobre los propósitos de mejorar las situaciones observadas.

Para lograr que la revisión del informe de auditoría sea efectiva y propenda a la preparación de un documento de alta calidad, se establece dos niveles de revisión en este proceso:

a. Revisión por el supervisor responsable

El supervisor es responsable de que el informe revele todos los aspectos de interés que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría efectuada. Su revisión estará dirigida a que el informe convenza a los funcionarios responsables de adoptar acciones en base de las situaciones observadas; dependiendo ello del tono que adopte para la redacción de los hechos presentados, las conclusiones derivadas de su análisis y recomendaciones para promover mejoras importantes.

b. Control de calidad

Todo informe antes de su aprobación, será sometido a control de calidad, para garantizar que su contenido sea de alta calidad y se ajusta a las políticas y normas de auditoría establecidas. El Control de calidad estará a cargo de profesionales expertos que no hayan intervenido en ninguna de las fases del examen.

4.3.1.4.5.4 Comentarios, conclusiones y recomendaciones

Comentarios

Comentario es la descripción narrativa de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Las conclusiones de auditoría son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la empresa. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Las conclusiones forman parte importante del informe de auditoría y generalmente se refieren a irregularidades, deficiencias o aspectos negativos encontrados con respecto a las operaciones, actividades y asuntos examinados descritos en los comentarios correspondientes que podrían dar fundamento a la determinación de responsabilidades, cuando las haya y el establecimiento de acciones correctivas.

Recomendaciones

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe.

4.3.1.5 FASE V: MONITOREO

4.3.1.5.1.1 Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

4.3.1.5.1.2 Actividades

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, con el siguiente propósito:

- a. Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de 2 ó 3 meses de haber recibido el informe aprobado.
- b. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una comprobación luego de transcurrido un año de haber concluido la auditoría.
- c. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

4.3.1.5.1.3 Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones. » Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.

- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

4.3.1.5.1.4 Flujo de actividades

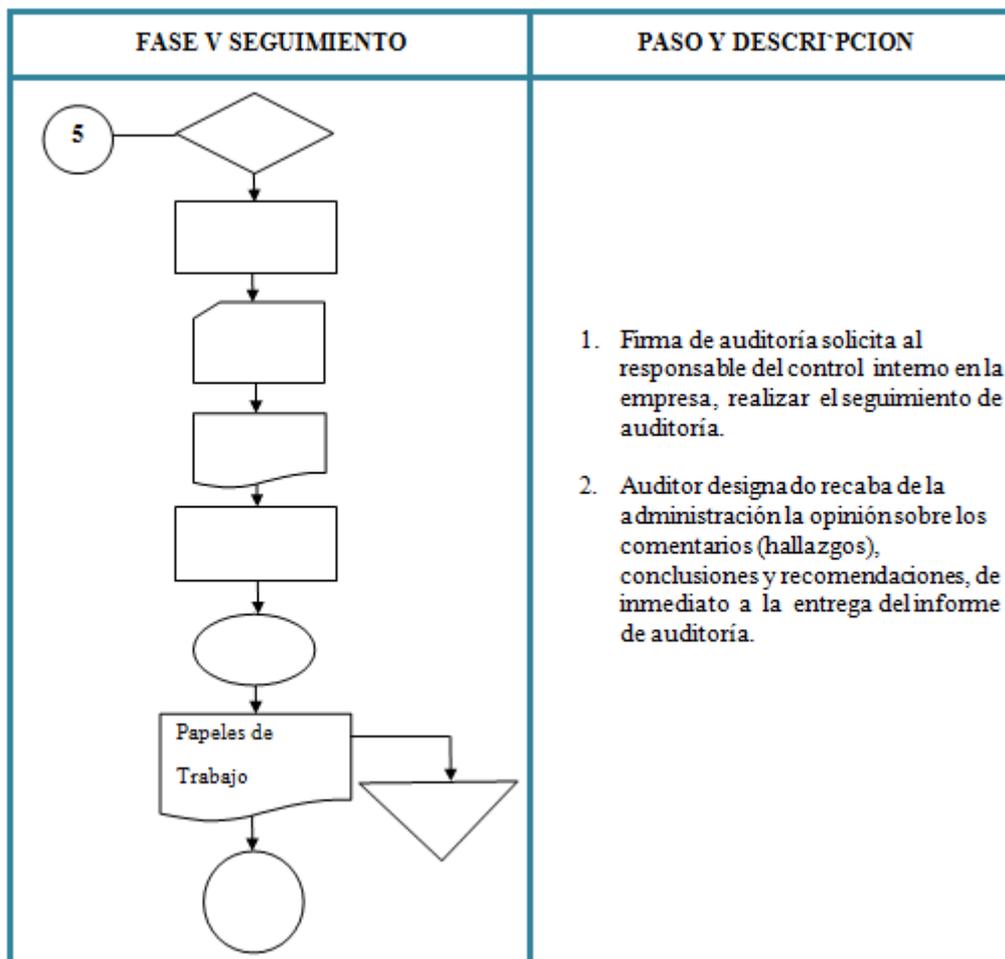


Figura 22. Fase V Seguimiento

Elaborado por: Carolina Aguirre Chiriboga

4.3.1.5.1.5 Formatos y modelos de aplicación

- Cronograma aplicación de recomendaciones.
- Constancia del seguimiento realizado. (Contraloría General del Estado, 2009)

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.”

En el presente capítulo se realizará y aplicará la Auditoría de Gestión al Cuerpo de Ingenieros del Ejército., utilizando la metodología descrita en el capítulo anterior; durante el examen se determina indicadores de gestión para medir el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos del departamento de Contratación.

EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO.



OFERTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Quito, 2 de diciembre de 2014

Coronel. E.M.C

Rubén Álvarez

COMANDANTE GENERAL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO

Presente.-

Hago extensivo mi saludo fraterno y los mejores deseos de éxito en el desempeño de sus funciones.

Mediante el presente hago llevar mi propuesta de trabajo, exponiendo los términos y objetivos del trabajo y limitación de los servicios que proporcionaremos. Para lo cual solicito de manera muy comedida se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo de tan distinguida institución, de manera que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

La planificación de la auditoría será realizada al Proceso de Compras y Adquisiciones, con la participación del Gerente de Auditoría y un Junior, para lo cual se ha considerado entre otras, las siguientes:

Métodos de Trabajo

Incluyen la elaboración de un plan de auditoría, el examen y evaluación de la información disponible, comunicación de los resultados y el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones.

Plan de Auditoría Enfocado al Riesgo

Nuestro enfoque de auditoría externa ha elaborado un plan realístico con base en una metodología de asignación orientada a la evaluación del control de riesgo. El Plan incluye las tareas a ser desarrolladas, los presupuestos de tiempo y personal asignado.

La auditoría a realizarse valorará el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, con un tiempo de dos meses planificados.

Informes a Emitir

Como resultado de nuestro trabajo, formularemos y presentaremos los siguientes informes:

Informes a la Gerencia. Como resultado de nuestras visitas preliminar y final, presentaremos cartas de recomendaciones, incluyendo comentarios sobre aquellas debilidades o deficiencias observadas en la evaluación del control interno del Departamento de Contratación del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

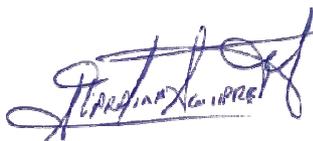
Honorarios

El honorario estipulado por los servicios de auditoría externa, para el año 2013 de AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA LTDA.

Será de US \$ 10.000,00 (diez mil dólares americanos), más el impuesto al valor agregado. El honorario será pagado el 40% a la firma del contrato, 30% a la entrega del informe confidencial y el 30% restante contra entrega del informe final al 31 de diciembre de 2013.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,



AUDITORA

Carolina Elizabeth Aguirre Ch

GERENTE DE AUDITORÍA

AUDITORES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

.

ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA OFERTA

N° 13-CEE-CONTR-0537
Quito D.M 5 de diciembre de 2014

AUTORIZACIÓN

Yo, Crnl. EMC Rubén Álvarez COMANDANTE DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO autorizo a la Señorita Carolina Elizabeth Aguirre Chiriboga **AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA**, adjudicarle por el presente año la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Departamento de Contrataciones de la Institución, por el período comprendido el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Sin más por el momento esperando finiquitar los detalles del contrato de auditoría me despido.

Atentamente,
DIOS, PATRÍA Y LIBERTAD



RÚBEN ÁLVAREZ PONCE
CRNL. DEL E.M.C
COMANDANTE DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO

CONTRATO DE AUDITORÍA

En la ciudad de Quito, a los dos días del mes de diciembre del año dos mil catorce comparece por una parte el CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, que en adelante se denominará "Institución Auditada", representada por el **Coronel. E.M.C RUBÉN ÁLVAREZ** en calidad de Comandante General; y por otra parte, **CAROLINA ELIZABETH AGUIRRE CHIRIBOGA** que en adelante se denominará "Auditora" en representación de la compañía **AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA.**, convienen en celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

ANTECEDENTES

El Cliente

- a. Que el **CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO** fue creado como una Institución dependiente de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, con Registro Oficial No. 1664, se decreta reformas al Estatuto del Cuerpo de Ingenieros tal como nace el 4 de octubre de 1968, mediante decreto ejecutivo No. 134 expedido por el doctor. José María Velasco Ibarra Presidente Constitucional de la República del Ecuador.
- b. Es una Institución militar creada sin fines de lucro al servicio de la Patria, aportando en labores de infraestructura vial como un aporte fundamental en el desarrollo e integración del país.
- c. Que el **CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO** está representada por el Comandante Coronel. E.M.C RUBÉN ÁLVAREZ, COMANDANTE GENERAL.
- d. Que el **CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO** requiere servicios de auditoría de gestión del proceso del Departamento de Contrataciones, por lo que ha decidido contratar los servicios de la auditora.

Auditora

- a. Que **AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA.**, es una firma de servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento a organizaciones de diferente naturaleza, constituida para liderar el desarrollo Institucional en Ecuador, en base a políticas de trabajo.
- b. Que **AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA.**, está conformada legalmente según escritura de Constitución el 20 de mayo del 2012 ante el notario cuadragésimo de Quito Doctor. Washington Mera

Espinoza y aprobada en la Superintendencia de Compañías mediante Resolución

AMBAS PARTES DECLARAN:

- a. Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que se contiene en las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

PRIMERA: OBJETO

La Auditora está obligada a prestar al cliente los servicios de auditoría externa para llevarla a cabo la evaluación del Departamento de Contratación que pertenece a la Dirección de Logística, los cuales se detallan en la propuesta de servicios anexa que, firmada por las partes, forma parte integrante del contrato.

SEGUNDA: ALCANCE DEL TRABAJO

El examen de auditoría comprende la revisión de las operaciones, registros y la documentación de respaldo presentada por el Jefe del Departamento de Contrataciones del **CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO** que corresponde al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

TERCERA: PROGRAMA DE TRABAJO

La auditora conviene en desplegar de manera conjunta un programa de trabajo en el que se establezcan con precisión las acciones a realizar por cada una de las partes, los responsables de efectuarlas y las fechas de realización.

CUARTA: SUPERVISIÓN

El cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que encargados a la auditora dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estimen provechosos.

QUINTA: HORARIO DE TRABAJO

El personal de la auditora dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

SEXTA: PERSONAL ASIGNADO

La auditora designará para el desarrollo de los trabajos objeto de este contrato a:

Carolina Elizabeth Aguirre Ch.	Gerente de Auditoría
Sebastián Cadena E..	Auditor Junior

SÉPTIMA: RELACIÓN LABORAL

El personal de la auditora no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

OCTAVA: PLAZO DE TRABAJO

La auditora se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en el plazo de 51 días después de la fecha en que se firme el contrato, es decir, desde el 2 de diciembre de 2014 al 30 de enero de 2015, y sea cobrado el anticipo correspondiente. El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en relación a la oportunidad en que el cliente autorice la revisión del proceso y por el cumplimiento de las fechas estipulada en el programa de trabajo aprobado por las partes.

NOVENA: HONORARIOS

Los honorarios establecidos por **AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA.**, en el proceso de auditoría son de \$ 10.000 (Dos Mil Dólares Norteamericanos), tomando en consideración el tiempo estimado necesario (167 horas), los conocimientos y experiencia profesional del personal asignado para la realización del encargo.

Los rubros serán cancelados de la siguiente manera:

- a. El 40% en el momento que se firma del Contrato
- b. El 30% posterior a la discusión de la entrega del Informe Final de Auditoría.
- c. El 30% restante, una vez conocido los informes definitivos por parte del Comandante General.

Los honorarios establecidos compensará al auditor por sueldos, horarios, organización y dirección técnica propia de los servicios de auditoría, prestaciones sociales y laborales de su personal.

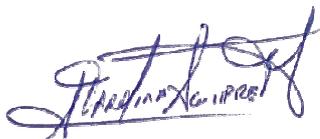
DÉCIMA: INCREMENTO DE HONORARIOS

En caso de que tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento de común acuerdo.

DÉCIMO PRIMERA: CAUSAS DE FINALIZACIÓN DE CONTRATO

Serán causas de anulación del presente contrato, la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias.



AUDITORA
Carolina Elizabeth Aguirre Ch
GERENTE DE AUDITORÍA
AUDITORES & ASOCIADOS CIA. LTDA.



CLIENTE
Coronel. E.M.C RUBÉN ÁLVAREZ
COMANDANTE
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO



CARTA DE COMPROMISO

Quito, 9 de diciembre del 2014

Después de acordar y firmar el Contrato de Auditoría, El Cuerpo de Ingenieros del Ejército., se compromete a entregar a **AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA.** la información que requiera, en el momento oportuno, para llevar a cabo la auditoría; por el contrario, **AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA.** se compromete a entregar a El Cuerpo de Ingenieros del Ejército., un informe detallado de las actividades y operaciones que se desempeñan en la misma, debidamente respaldada e indicando los responsables de ejecución de cada proceso.

AUDITORA
Carolina Elizabeth Aguirre Ch
GERENTE DE AUDITORÍA
AUDITORES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

CLIENTE
Coronel. E.M.C RUBÉN ÁLVAREZ
COMANDANTE
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO

 <p style="text-align: center;">CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">PPA 1/1</div>							
OBJETIVOS:							
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar toda la información para entender los procesos de contratación que se realizan en el departamento. • Efectuar un diagnóstico de las actividades y procedimientos efectuados en cada uno de los procesos del departamento. 							
N°	ACTIVIDADES	H/PLANF.	H/REALES	DIF.	REF P/T	ELAB. POR	OBSERVACIÓN
1	Visita a las instalaciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército con el fin de solicitar autorización para poner en marcha el proceso de Auditoría de Gestión en el Departamento de Contrataciones.	3	3	0	PP.1.	C.A.	
2	Compilar documentos relativos a la base legal, estructura orgánico-funcional del departamento.	2	2	0	PP.2	C.A	
3	Entrevista al Comandante del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.	4	4	0	PP.3.	C.A.	
4	Entrevista al Jefe del Departamento de Contratación.	6	6	0	PP.4.	C.A	
5	Solicite información concerniente al direccionamiento estratégico de la Institución.	2	2	0	PP.5	C.A	
6	Evalué el riesgo inherente mediante la aplicación de la matriz de riesgo preliminar, al giro del negocio.	1	1		PP.6	C.A	
7	Elaborar el reporte de la planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	1	1		PP.7	C.A	
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.					Fecha: 16-12-2014		
Revisado por: Dr. Ing. Sebastián Cadena					Fecha: 17-12-2014		



**CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN
CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**PP.1
1/1**

En el mes de diciembre de 2014, a las 9:30 horas, se visitó las instalaciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, ubicado en la Av. Rodrigo de Chávez y Oe4-19 y Jacinto Collahuazo , PBX: (593-2)2656-424 | FAX: (593-2)2654-153 , efectuando la entrevista al Comandante General. Se observó que la Institución dispone de varios estacionamientos, disponibles tanto para personal que trabaja en la Institución como para los vehículos de los clientes.

El ingreso a la Institución es altamente restringido, previo a la presentación de un documento y autorización o invitación de una autoridad de la misma. Una vez ingresado a la Institución, es atendido por una recepcionista que le direcciona a la persona o departamento deseado.

En el primer piso se localiza la Dirección Administrativa Financiera, en donde se encuentra el Departamento de Contratación Pública ubicado dentro del área de Logística. En este departamento trabaja una persona por proceso. En el mismo piso está el área de Administración de Talento Humano, Financiera, Tecnología de la Información y Secretaría General.

El Comando General se encuentra ubicado en el segundo piso, y junto se ubican el Departamento Jurídico y Auditoría Interna. Frente a estas oficinas, se encuentran la oficina de Planificación Institucional, Asesoría Externa, Comunicación Social y Seguridad Integral.

Se constató que el ingreso del personal es a las 8:00 horas y la salida se da a las 17:00 horas.

Es importante mencionar que la autoridad máxima del Cuerpo de Ingenieros del Ejército es el Comandante, quien autoriza todos los procesos, solicitudes y contrataciones de la Institución.

Elaborado por: Carolina Aguirre

Fecha: 18-12-2014

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

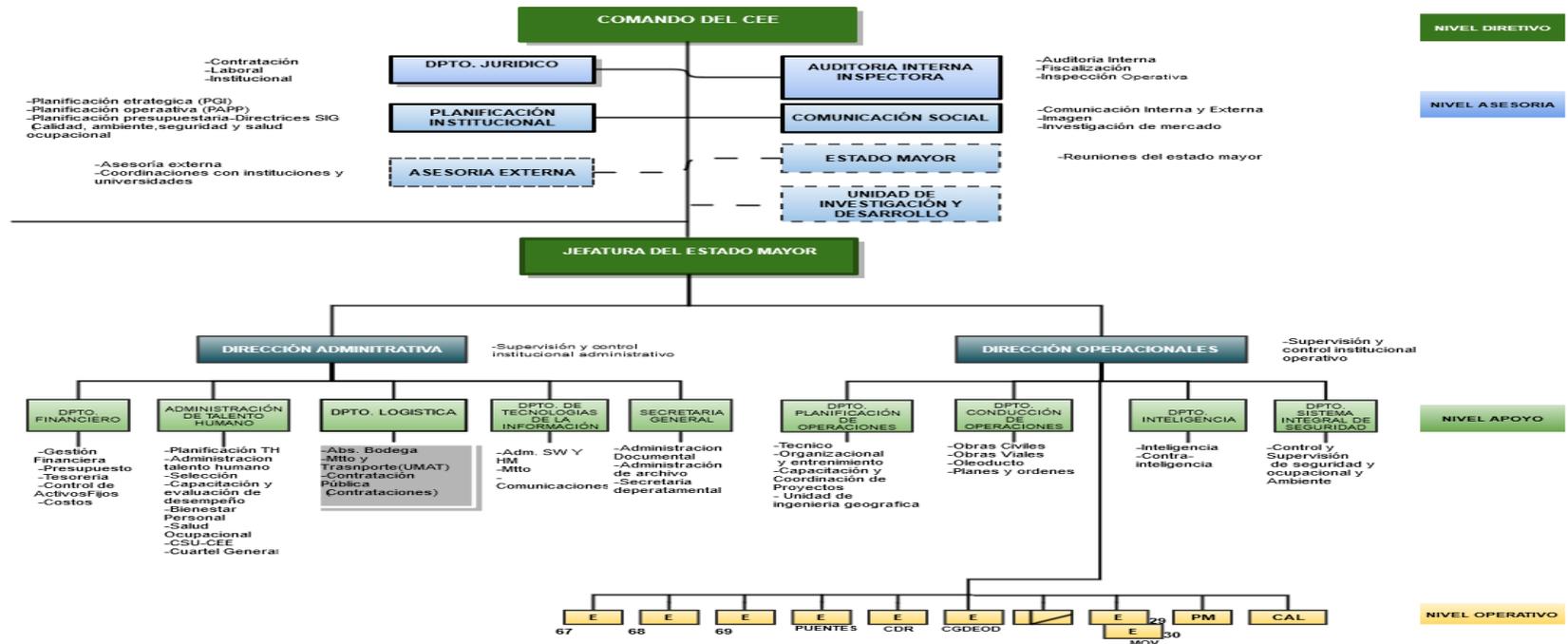
Fecha: 19-12-2014

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN BASE LEGAL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	PP.2 1/5
ARCHIVO PERMANENTE		
<p>En Registro Oficial N- 1664 el 4 de octubre de 1968, mediante Decreto Ejecutivo No. 134 se decreta Reformas al Estatuto de creación del Cuerpo de Ingenieros del Ejército expedido por el Doctor. José María Velasco Ibarra, Presidente Constitucional de la Republica de Ecuador, como una forma de impulsar el desarrollo del país mediante la infraestructura vial, especialmente en el oriente ecuatoriano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Crease el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, dependiente de las Comandancia General de la Fuerza Terrestre, como entidad de derecho público y con personería jurídica. ✚ Dicho Cuerpo de Ingenieros tendrá a su cargo la Dirección, Planificación, Ejecución y Supervisión de los trabajos, en coordinación con los Ministerios o entidades interesadas y responsables de la financiación y fiscalización de los mismos. 		
BASE LEGAL INTERNA		
<p>Sus actividades están normadas por las siguientes disposiciones legales y reglamentos vigentes:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Reglamentos y Disposiciones internas emitidas por el Cuerpo de Ingenieros del Ejército. ✚ Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental. ✚ Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector Público. ✚ Plan Estratégico Institucional del Ejército 2010-2018. ✚ Estatuto de gestión organizacional por procesos de la Fuerza Terrestre 2012 ✚ Codificación de la Ley de Contratación Pública y su Reglamento General Sustitutivo. 		
<p>Para el desarrollo de sus actividades, la empresa emplea una base legal externa, la misma que se detalla a continuación: Base Legal Externa:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública ✚ Ley Orgánica de la Defensa Nacional ✚ Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública ✚ - Ley de Compañías. ✚ - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación. ✚ - Código Tributario. 		
Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 18-12-2014	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 19-12-2014	



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PP.2
2/5



Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 18-12-2014

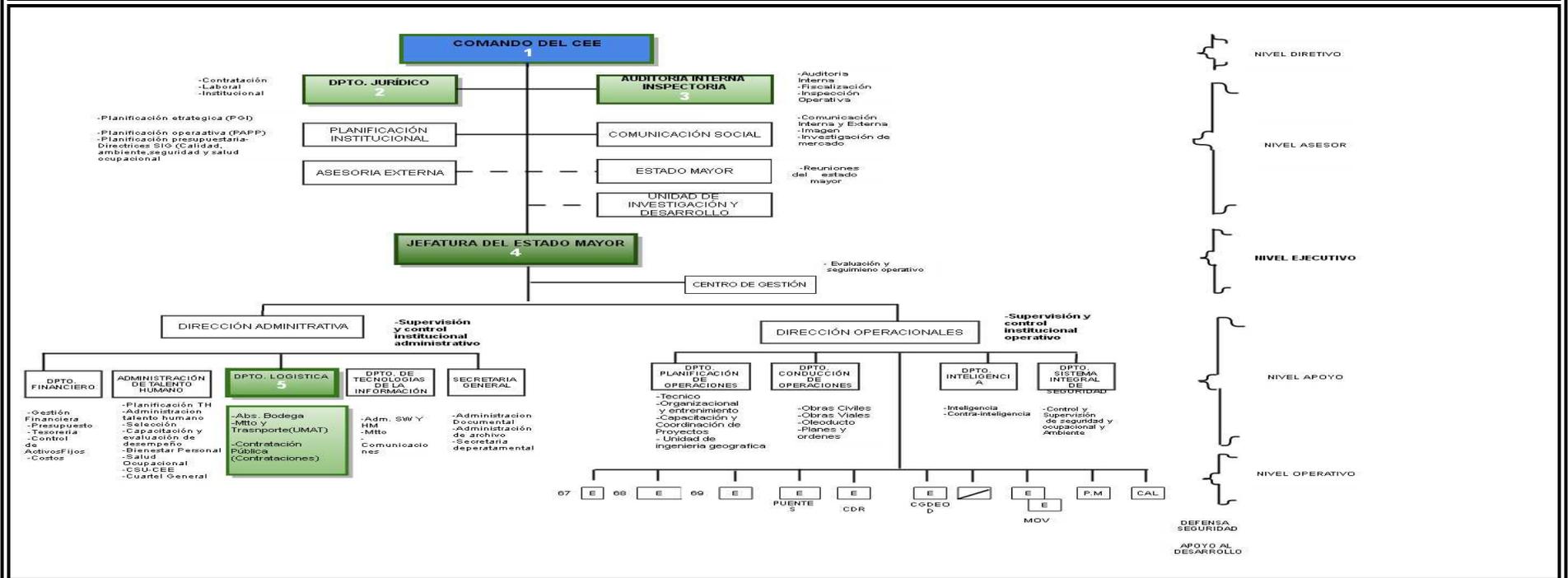
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 19-12-2014



**CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

**PP.2
3/5**



Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 18-12-2014
Fecha: 19-12-2014



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PP.2
4/5



Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 18-12-2014

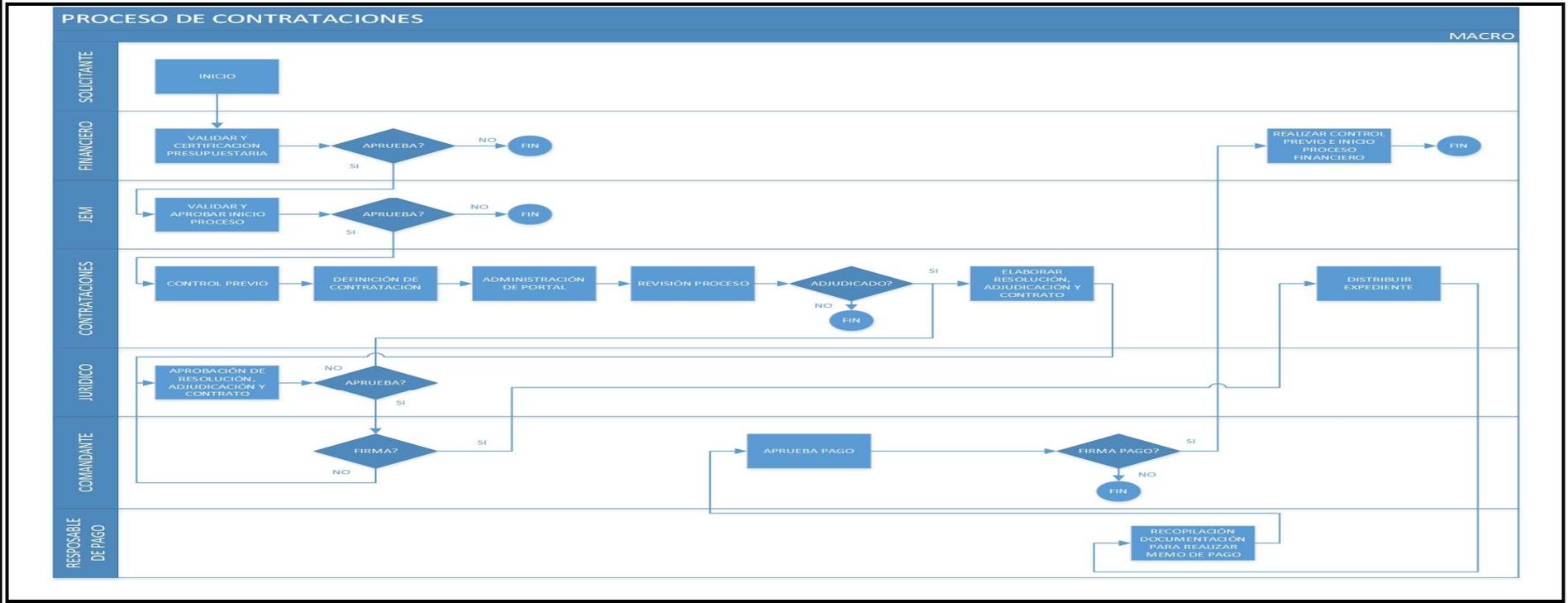
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 19-12-2014



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN
ORGANIGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIONES
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PP.2
5/5



Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 18-12-2014

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 19-12-2014

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN ENTREVISTA (VISITA PREVIA) PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	PP.3 1/2
<p>Entrevistado: Comandante General- Coronel. E.M.C Rubén Álvarez</p> <p>Fecha y hora: Lunes 22 de diciembre de 2014</p> <p>¿Qué opinión tiene usted acerca de la situación actual de la Institución? El Cuerpo de Ingenieros del Ejército es una Institución que tiene una amplia trayectoria y prestigio a nivel de obras civiles encargadas por el Estado. Es una institución que ha mantenido su prestigio a lo largo de los años, incrementando las capacidades de ingeniería en apoyo al desarrollo nacional. Esto ha influenciado en el fortalecimiento de la imagen institucional, porque con el paso del tiempo, ha logrado contratar a técnicos y administrativos competentes. Sin embargo, actualmente la institución está pasando por un proceso de adaptación a nuevas normativas legales, que obligan a la implementación de nuevos procesos, ocasionando una pequeña desestabilización en el área administrativa, específicamente en el departamento de contratación.</p> <p>¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Institución? Existen varias fortalezas y debilidades, sin embargo podemos mencionar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto grado de cooperación y trabajo en equipo, lo que mejora las relaciones laborales continuamente en la Institución. • La Institución mantiene un continuo proceso de capacitación a todo el personal de los diferentes departamentos. • El personal se encuentra comprometido con el cumplimiento de los objetivos institucionales. <p>Las debilidades más relevantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad del personal que trabaja en la Institución son militares, y tienen que cumplir con actividades militares dentro de horarios de oficina. • Existe un espacio reducido para la atención a los clientes. • No se cuenta con la colaboración de un mensajero que ayude a agilizar los trámites considerados importantes. 		
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.		Fecha: 22-12-2014
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena		Fecha: 23-12-2014
 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN ENTREVISTA (VISITA PREVIA) PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	PP.3 2/2

¿Cree usted que dentro de los Procesos Financieros de la Compañía, existe algún factor crítico a considerar?

Un factor que se podría considerar como crítico es el entrenamiento militar en horas de oficina, ya que afecta al cumplimiento de obligaciones contraídas por parte de los militares en servicio activo, en la Institución.

¿Cuáles serían las razones influyentes para realizar una Auditoría?

Contamos con un proceso continuo de auditoría para controlar de manera permanente los movimientos de la Institución, sin embargo, es importante un punto de vista externo que visualice aspectos importantes que desde el punto de vista gerencial o administrativo pasan por inadvertidos. Todo esto tendiente a mejorar los procesos a través de las recomendaciones.

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.**Fecha:** 22-12-2014**Revisado por:** Ing. Sebastián Cadena**Fecha:** 23-12-2014



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN
ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PP.4
1/2

Entrevistado: Jefe de Contrataciones Mayo. E. Iván Ramírez Álvarez

Fecha y hora: Lunes 29 de diciembre de 2014

El día lunes 29 diciembre de 2014 se efectúa la entrevista al Mayo. De E. Iván Ramírez Álvarez, en calidad de Jefe del Departamento de Contratación.

Durante esta entrevista se pudo constatar que el personal tiene mucho conocimiento de las funciones que desempeñan, en los diferentes procesos del departamento. Existe muy buena comunicación entre los empleados que desempeñan cada uno de los procesos.

El Mayo. De E. Iván Ramírez Álvarez expresó que el departamento es el encargado de adquirir todos los bienes y servicios que demanda la Institución para su regular funcionamiento, ya sean emergentes o que estén contemplados dentro del Plan Anual de Compras. El proceso siempre se inicia con una solicitud de requerimiento, para luego pedir al Departamento Financiero la certificación respectiva, especialmente si no está contemplado el requerimiento dentro del PAC del año, y dependiendo del monto del bien o servicio se solicita cotizaciones y se plantean valores referenciales para evaluar la disponibilidad de presupuesto.

Este departamento se encarga de entregar los formatos de pliegos al Grupo de Trabajo solicitantes, el seguimiento del proceso, la comunicación al Grupo de Trabajo, tanto si fue declarado desierto, si el proceso de cayo o si se adjudicó la compra respectiva. Es la persona que realiza y solicita información especialmente del Departamento Financiero, ante las peticiones de certificaciones presupuestarias.

Se puede observar que el sitio de trabajo del Jefe del Departamento de Contrataciones es ampliamente confortable, con espacio adecuado para reuniones permanentes que mantiene con los miembros de su departamento, cada uno responsable de un proceso en especial. Los documentos que custodia se encuentran en un lugar seguro, bajo llave, al que solo tienen acceso él y una persona de su confianza.

El clima laboral del departamento es lleno de confianza y respeto entre los empleados, con una amplia comunicación entre los colaboradores y con el Jefe del Departamento.

Finalmente, se puede manifestar que este departamento maneja totalmente el portal electrónico de compras, subiendo los procesos de manera cronológica al requerimiento o certificación presupuestaria presentada y tramitar los pagos correspondientes, previa autorización del Comandante General.

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 29-12-2014

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 30-12-2014



AGUIRRE & ASOCIADOS

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO**CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN****PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

**PP.5
1/2**

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército., posee una planificación estratégica en la que se basa y mantiene lineamientos hacia una proyección futura, los cuales son:

MISIÓN

Planificar y ejecutar operaciones de ingeniería militar en apoyo a fuerzas armadas, al desarrollo nacional, acción del estado y cooperación internacional; en forma permanente, para permitir cumplir la misión del ejército, FF.AA y el estado.

VISIÓN

Al 2021, unidad de ingeniería militar líder a nivel regional en apoyo a las operaciones de seguridad, defensa, desarrollo nacional, misiones de paz, ayuda humanitaria y reconstrucción; con personal altamente capacitado y comprometido, tecnología de punta y flexibilidad para enfrentar nuevos escenarios.

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES

Proceder bajo la planificación anual del PAC de acuerdo con los requerimientos de cada unidad del Cuerpo de Ingenieros, de acuerdo a los procesos establecidos para cada tipo de contratación, logrando la utilización eficiente del presupuesto establecido anualmente, bajo la legislación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

POLÍTICAS

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército a través de la Unidad Militar de Ingeniería, garantiza que: la satisfacción de las necesidades de sus clientes, la prevención de la contaminación ambiental y la seguridad y salud ocupacional, forman parte del desarrollo de sus actividades, proyectos de construcción y servicios.

Para lo cual se compromete a:

- ✚ Cumplir con los requisitos legales, normas y compromisos que suscriba, aplicables a la gestión de: Calidad, Medio Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional en las áreas de influencia de la Matriz.
- ✚ Orientar las actividades a la mejora continua del desempeño de sus procesos.
- ✚ Lograr que los riesgos para las personas, el medio ambiente y la productividad sean tolerables, cumpliendo con la misión y los objetivos institucionales, en un marco de desarrollo sostenible. Nuestra política integrada constituye un compromiso obligatorio y categórico que deberá ser comunicada a todos los miembros del Cuerpo de Ingenieros del Ejército y quienes trabajen en su nombre; estar disponible al público y ser revisada continuamente para garantizar su relevancia.

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 29-12-2014

Revisado por: Dr. Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 30-12-2014



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PP.5
2/2

ALCANCE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES

Comprende las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de la Ley de Compras Públicas de acuerdo a los procesos establecidos en la institución, para lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica

Además El Departamento de Compras realiza las adquisiciones necesarias de cada área de para realizar las operaciones de la Institución, existen procesos definidos, entre ellos se encuentran:

- ✚ Plan anual de compras (PAC).
- ✚ Compras y Contratación Pública.
- ✚ Compra por Catálogo Electrónico.
- ✚ Contratación por Subasta Inversa.
- ✚ Menor Cuantía (no normalizados).
- ✚ Cotización
- ✚ Régimen Especial

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 29-12-2014

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 30-12-2014

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN MATRIZ DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013							
						PP.6 1/3	
No.	COMPONENTES	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	RIESGO POTENCIAL	A	M	B	
1	Planificación estratégica	Existe una planificación anual, cuyos objetivos son de conocimiento de los empleados de la Institución, sin embargo las estrategias planteadas pasan por desapercibidas o no son de conocimiento general por la poca importancia que se les da.	No se conoce las estrategias de cada departamento o se les da poca importancia a las mismas.		X		Pruebas sustantivas
2	Estructura organizacional	Poseen el organigrama funcional y estructural, que determina la jerarquía del personal de la Institución y sus funciones básicas dependiendo del puesto administrativo.	La estructura organizacional se encuentra actualizada, sin embargo, es importante que se publique el mismo para conocimientos del personal de la Institución.			X	Pruebas de cumplimiento
3	Manual de Procesos	No cuenta con manuales de procesos perfectamente definidos, únicamente se detallan funciones generales, sin definir con que departamentos debe comunicarse para el cumplimiento del proceso respectivo de compra	Se desconoce los departamentos con los que se debe coordinar un proceso específico.	X			Pruebas de cumplimiento
4	Indicadores de gestión	No existen indicadores de gestión par medir eficiencia, eficacia y economía.	El rendimiento del personal es inadvertido en la institución.	X			Pruebas de cumplimiento
5	Canales de comunicación	Las autoridades han implementad métodos para manejar la información.	Los empleados tienen conocimiento oportuno de la información proporcionada por la gerencia.			X	Pruebas de cumplimiento.
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.				Fecha: 01-01-2015			
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena				Fecha: 02-01-2015			

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN MATRIZ DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR PERÍODO DEL 0 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013							
PP.6 2/3							
6	Sistemas de información	La empresa utiliza el sistema de información NEED (Sistema Administrativo y Contable de Información Gerencial)	Genera datos en tiempo real que permiten la toma de decisiones oportunas		X		Pruebas de cumplimiento
7	Monitoreo del rendimiento	No se cuenta con políticas de evaluación del cumplimiento	No es posible evaluar y monitorear las funciones que se realizan en cada departamento de la institución.	X			Pruebas sustantivas
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.				Fecha: 01-01-2015			
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena				Fecha: 02-01-2015			

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO					
		CALIFICACIÓN		FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FIANL
		SUJETIVA	IMPORTANCIA		
1	Planificación Estratégica	66,66	6	0,29	19,33
2	Estructura Organizacional	55,55	2	0,10	5,56
3	Manual de Procesos	77,77	3	0,14	10,89
4	Canales de Comunicación	44,44	4	0,19	8,44
5	Sistemas de Información	55,55	1	0,05	2,78
6	Monitoreo del Rendimiento	77,77	5	0,24	18,76
TOTAL			21	1	65,76

MATRIZ DE RIESGO		
CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
<i>ALTO</i>	88,89%	99,99%
<i>MEDIO</i>	77,78%	88,88%
<i>BAJO</i>	66,67%	77,77%
MODERADO		
<i>ALTO</i>	55,56%	66,66%
<i>MEDIO</i>	44,45%	55,55%
<i>BAJO</i>	33,34%	44,44%
BAJO		
<i>ALTO</i>	22,23%	33,33%
<i>MEDIO</i>	11,12%	22,22%
<i>BAJO</i>	0,01%	11,11%

← **65,76%**

Mediante la aplicación de la matriz del Riesgo Inherente se toma en cuenta la naturaleza del negocio, se ha determinado que la probabilidad de que exista un error material, antes de examinar el control interno, es del **65,76%** (**Riesgo MEDIO – ALTO**).

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.	Fecha: 01-01-2015
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 02-01-2015



MOTIVO DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión se realizara al Departamento de Contrataciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, se lleva a cabo con contrato de auditoría según carta de autorización por parte del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, se efectuarán en base a la necesidad de identificar el cumplimiento de objetivos y resultados en procesos de eficiencia y eficacia, puesto que anteriormente no se ha procedido con una auditoría de este tipo, ni se han diseñado procedimientos correspondientes a las actividades de cada departamento.

OBJETIVO

GENERAL

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Departamento de Contrataciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, aplicando normas de auditoría para evaluar el desempeño organizacional e identificar posibles falencias que impiden el logro de objetivos, para finalmente realizar recomendaciones que mejoren los niveles de eficiencia, eficacia y economía.

ESPECÍFICOS

- Valorar el sistema de control interno del Cuerpo de Ingenieros del Ejército referente al Departamento de Contratación, identificando riesgos y planteando acciones que los reduzcan.
- Comprobar el cumplimiento de los procesos establecidos, funciones y actividades correspondientes en cada área del Departamento de Contratación.
- Redactar el informe final de auditoría, con las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los problemas encontrado en la aplicación de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE DE AUDITORÍA

El examen de Auditoría de Gestión de los Procesos de Contrataciones, se desarrollará al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, a partir del 2 de diciembre de 2014 hasta el 30 de enero de 2015, con una carga de 306 horas.



BASE LEGAL

El Cuerpo de Ingenieros de Ejército se rige actualmente por:

NORMATIVA INTERNA

- ✚ Reglamentos y Disposiciones internas emitidas por el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
- ✚ Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental.
- ✚ Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector Público.
- ✚ Plan Estratégico Institucional del Ejército 2010-2018.
- ✚ Estatuto de gestión organizacional por procesos de la Fuerza Terrestre 2012
- ✚ Codificación de la Ley de Contratación Pública y su Reglamento General Sustitutivo.

Para el desarrollo de las actividades, la Institución emplea una base legal externa, la misma que se detalla a continuación:

BASE LEGAL EXTERNA:

- ✚ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- ✚ Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- ✚ Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- ✚ Ley de Compañías.
- ✚ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación.
- ✚ Código Tributario.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Plan de Gestión Institucional del Cuerpo de Ingenieros del Ejército para el periodo 2012-2021, con lineamientos de las Fuerzas Armadas y Fuerza Terrestre, que permita establecer las principales líneas de actuación a seguir para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos Institucionales.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- ✚ Incrementar las capacidades de ingeniería en apoyo a las operaciones de seguridad interna.
- ✚ Incrementar y optimizar impacto de las operaciones de ingeniería en apoyo al desarrollo nacional.
- ✚ Fortalecer la imagen Institucional.
- ✚ Incrementar la participación en operaciones de paz, de ayuda humanitaria y reconstrucción.
- ✚ Desarrollar las capacidades de ingeniería para apoyar las operaciones de defensa del territorio, desarrollo nacional, acción del Estado y cooperación internacional.
- ✚ Alcanzar un nivel de interoperabilidad e interoperabilidad adecuado en base a los requerimientos de las misiones establecidas.
- ✚ Mejorar el nivel de alistamiento operacional del sistema de ingeniería en apoyo a las operaciones militares.
- ✚ Implementar el sistema de gestión por resultados.
- ✚ Disponer de personal técnico y administrativo competente.
- ✚ Fortalecer el sistema de comunicación, conectividad que faciliten y permitan la administración de la información.
- ✚ Optimizar y desarrollar infraestructura orientada a optimizar la operatividad y operabilidad.
- ✚ Mantener el talento humano motivado y comprometido.
- ✚ Desarrollar e innovar líneas de investigación aplicadas a las operaciones de ingeniería.
- ✚ Alcanzar resultados económicos sostenibles y sustentables en las operaciones de ingeniería.
- ✚ Optimizar el uso de todos los recursos asignados.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO CONTRATACIONES

- ✚ Planificar, organizar, controlar el Abastecimiento Logístico del CEE.
- ✚ Determinar proveedores; cotizar insumos, materiales para proceder a la compra en los proyectos y grupos de trabajo del CEE.
- ✚ Cotizar y tramitar documentación para la adquisición de materiales de óptima calidad con los mejores precios del mercado en la Matriz del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.



AGUIRRE & ASOCIADOS

PE
4/7

- ✚ Tramitar toda la documentación de importaciones en la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE.
- ✚ Planificar, organizar, controlar y evaluar la Gestión Logística del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
- ✚ Apoyar en los diseños y características técnicas y arquitectónicas de las construcciones, y controlar personal de mantenimiento y obreros que realizan los trabajos.
- ✚ Asesorar y recomendar al Jefe de Logística, en la contratación de pólizas de seguros y en el tratamiento que se debe realizar entre la Aseguradora y el Broker, frente a reclamos por siniestros u otros causales estipulados en contratos con la misma.

RECURSOS HUMANOS

El examen de auditoría será desarrollado por un equipo de trabajo con una amplia gama de conocimientos y experiencia en el levantamiento de procesos, auditoría de gestión además poseen experiencia en el campo de trabajo y no será necesario hacer una contratación adicional.

RECURSOS MATERIALES

Para la ejecución del examen de Auditoría es importante que El Cuerpo de Ingenieros del Ejército, nos provea de los siguientes recursos materiales:

EQUIPO DE COMPUTACIÓN	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras Laptops	2
Impresora	1
Escáner	1

Tabla 15. Recursos Materiales

SUMINISTROS DE OFICINA	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Hojas de papel bon resmas	8
Lápices	6
Lápices Bicolor	3
Esferográficos	6
Folders	6
Borrador	3
Resaltadores	3
Muebles de Oficina	
Escritorios	3
Sillas	3
Archivo	1
Conexión a Internet	

RECURSOS FINANCIEROS

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército, en su calidad de cliente, cancelará por la presente Auditoría la cantidad de \$10.000,00 dólares americanos, más el impuesto al valor agregado correspondiente, que será retenido para efecto tributario.

Los rubros será abonado de la siguiente forma:

-  El 40% a la firma del Contrato.
-  El 30%, posterior a la discusión de la entrega del Informe Final de Auditoría.
-  El 30% restante, una vez entregado los informes auditados definitivos.

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS Y EQUIPO DE TRABAJO

En base a los requerimientos en cuanto al desempeño de un trabajo de calidad se refiere, AUDITORES AGUIRRE & ASOCIADOS CIA. LTDA., ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 306 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

Equipo de Trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Gerente de Auditoría	Carolina Aguirre Ch.	C.A
Auditor Junior	Sebastián Cadena E.	S.C

FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento Preliminar	30	
Planificación Especifica Programa de Auditoría	30	
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Evaluación de Control Interno	72	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición de Riesgos	36	
Aplicación de procedimientos y técnicas auditoría en el desarrollo de los papeles de trabajo.	108	
COMUNICACION DE RESULTADOS	30	
TOTALES	306	



AGUIRRE & ASOCIADOS

PE
7/7

DOCUMENTOS NECESARIOS

Es imprescindible que el Cuerpo de Ingenieros del Ejército nos facilite la siguiente documentación:

DOCUMENTACIÓN GENERAL

- ✚ Base Legal.
- ✚ Organigramas.
- ✚ Manuales o normas internas de los departamentos auditados.
- ✚ Plan Estratégico Institucional del Ejército 2010-2018.
- ✚ Listado de actividades y responsables de los departamentos.

DOCUMENTACIÓN DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES

- ✚ Solicitud de requerimiento (memorando dirigido a compras).
- ✚ Cotizaciones.
- ✚ Partida Presupuestaria.
- ✚ Elaboración orden de compra.
- ✚ Pliegos.
- ✚ Contratos.
- ✚ Resoluciones.
- ✚ Acta de entrega- recepción.

AUDITORA

Carolina Elizabeth Aguirre Ch

GERENTE DE AUDITORÍA

AUDITORES & ASOCIADOS CIA. LTDA.



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
CRONOGRAMA DE AUDITORÍA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

CRGA
1/1

No.	MES	DICIEMBRE				ENERO				TOTAL DIAS LABORALES	RESPONSABLE
	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Planificación y Programas del Examen									10	Jefe de Equipo
2	Ejecución del Trabajo									21	Equipo de Auditores
3	Elaboración – Borrador del Informe									5	Equipo de Auditores
4	Revisión – Borrador del Informe									10	Equipo de Auditores
5	Comunicación de Resultados									5	Jefe de Equipo
TOTAL										51	

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 13-01-2015

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 14-01-2015

PONDERACIÓN PARA LOS CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Se ponderará según la importancia que el responsable de la elaboración del Cuestionario de Control Interno lo establezca.

La ponderación será de la siguiente:

Importancia alta 10 puntos: Se considera importancia alta a la pregunta que su cumplimiento es importante para la consecución de los objetivos del área que se está analizando.

Importancia media 9-8 puntos: Se considera importancia media a la pregunta que su cumplimiento es importante para la consecución de las objetivos pero su incumplimiento no afecta de forma directa las actividades del área que se está analizando.

Importancia baja 7-6 puntos: Se considera importancia baja a la pregunta que su incumplimiento no afecta a la consecución de las actividades del área que se está analizando.

MUESTREO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

El tipo de muestreo que se va a realizar en la aplicación al Departamento de Contratación, es el muestreo aleatorio.

El muestreo aleatorio es un procedimiento de selección mediante el cual se toman o se seleccionan elementos poblacionales utilizando un procedimiento completamente aleatorio del cual resulta que cada uno de los elementos de la población tiene igual probabilidad de selección.

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterios, en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas, por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

El tamaño de la muestra significa o es igual al número total de unidades muestrales - o elementos que van a ser investigadas.

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013						
						PCI 1/1
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLAN	HORAS REALES	REF.	ELAB. POR	OBSERVACIONES
1	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	3	3	CCI-C	CA	
	Elabore y aplique el Cuestionario de Control Interno					
2	DETERMINAR HALLAZGOS	4	4	MR-C	CA	
	La medición del área del Departamento de Contratación, Determinando: Riesgo de Control (RC), Detención (RD), y Auditoría (RA).					
	PROGRAMA DE AUDITORÍA	10	10			
Elaborado por: Carolina Aguirre				Fecha: 06-01-2015		
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena				Fecha: 07-01-2015		

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
				PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿La Institución tiene una normativa interna para la compra o adquisición de bienes o servicios a nivel nacional o internacional?	X		10	7	
2	¿Considera que el departamento cuenta con la suficiente cantidad de personal para cumplir con las actividades de cada proceso del departamento de contrataciones?	X		10	7	
3	¿El personal de apoyo es suficiente para agilizar trámites?		X	8	0	La Institución a nivel general no posee personal de mensajería, ocasionando la demora en trámites institucionales.
4	¿La Institución tiene un plan de trabajo propio del departamento de contrataciones?	X		10	7	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
1	¿Tiene la Institución bodegas adecuadas para la custodia y almacenaje de los bienes y documentos de la Institución?	X		8	5	
2	¿Se trabaja bajo el presupuesto establecido anualmente en la Institución?		X	5	0	Se compra bajo las necesidades inmediatas de la Institución, a veces sin considerar presupuesto.
3	¿El personal militar que trabaja en la Institución cumple con los horarios de oficina?		X	5	0	Los entrenamientos militares interfieren en las actividades civiles de oficina del personal militar.
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1	¿Se realiza la evaluación costo beneficio de cada uno de los bienes o servicios a adquirir?	X		5	5	
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.				Fecha: 08-01-2015		
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena				Fecha: 09-01-2015		

CCI-C
1/6



AGUIRRE & ASOCIADOS

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013							CCI-C 2/6
No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACIÓN		OBSERVACIONES	
				PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO		
2	¿Existe un manual de procedimientos en el departamento?		X	5	3	Existe un instructivo que detalla actividades a cumplir por cada proceso.	
3	¿Existen niveles de jerarquía para aprobar la compra de un bien o contratar un servicio?	X		7	5		
4	¿Se registran las compras o contrataciones de manera inmediata, independiente del pago?	X		8	5		
5	¿Se efectúan cruces de información con el departamento contable?	X		5	5		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
1	¿Los canales de información existentes en el departamento de contrataciones son adecuados para transferir información a otros departamentos?		X	5	0	El departamento de contrataciones no mantiene comunicación directa con otros departamentos, siendo necesaria la elaboración de informes semanales.	
2	¿Existen políticas internas que sugieran la correcta y oportuna comunicación de novedades al Jefe del Departamento?	X		5	5		
3	¿El las compras referentes a tecnología de la información, el Departamento de Sistemas interviene de manera permanente hasta cerrar el contrato de compra o adquisición?	X		5	4		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
1	¿Existen indicadores de desempeño para evaluar al personal?		X	5	0	En la Institución no se evalúa en base a indicadores de desempeño establecidos, sino en base a tareas establecidas.	
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.				Fecha: 08-01-2015			
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena				Fecha: 09-01-2015			

No.	PREGUNTA	S I	N O	PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
				PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
2	¿Se remite de manera oportuna informes a las Instituciones gubernamentales de control?	X		5	5	
3	¿Los procesos de adquisiciones son monitoreados constantemente?	X		5	0	
TOTAL				116	63	

CÁLCULO NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

NC = $\frac{63}{116} \times 100$

NC = 54,31 %

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.	Fecha: 08-01-2015
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 09-01-2015



AGUIRRE & ASOCIADOS

**CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

**CCI-C
3/6**



AGUIRRE & ASOCIADOS

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN
RIESGO INHERENTE

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

CCI-C
4/6

MEDICIÓN RIESGO INHERENTE

El riesgo inherente es la probabilidad de que la información obtenida tenga alguna distorsión significativa de acuerdo a la naturaleza del Cuerpo de Ingenieros del Ejército y su giro de la Institución.

Hemos realizado la visita a las instalaciones y a las entrevistas sobre el desempeño de funciones de cada departamento, con el objeto de determinar la eficiencia, eficacia y economía, así como del uso de documentos pre numerados, y la aplicación de la matriz de riesgos preliminares, se determinó un riesgo inherente de **65,76%**, equivalente al nivel de riesgo **MEDIO - ALTO**.

Factores para la determinación del Riesgo Inherente:

- La planificación estratégica del Cuerpo de Ingenieros del Ejército está incompleta, ya que no presenta el planteamiento de indicadores de desempeño que permitan evaluar el rendimiento de los empleados en función del cumplimiento de objetivos.
- El organigrama funcional no está bien estructurado, de tal manera que no se puede apreciar con detalle las secciones de cada área de logística, entre ellas el Departamento de Contrataciones.
- El Cuerpo de Ingenieros del Ejército no cuenta con manuales de procesos que detallen funciones específicas de cada puesto, por lo tanto, existe poca coordinación entre los departamentos para realizar un proceso de compra de cualquier unidad de la institución.
- Ausencia de indicadores de gestión para medir eficiencia, eficacia y economía de los procesos del Departamento de Contrataciones.
- El Cuerpo de Ingenieros del Ejército maneja un canal de comunicaciones no tan pronunciado con el departamento de contrataciones.
- El sistema Información Gerencial NEED permite el acceso a la información en tiempo real a los empleados de todos los departamentos.
- No hay políticas para evaluar el cumplimiento de las obligaciones de los empleados.

MEDICIÓN RIESGO DE CONTROL

Al igual que el riesgo inherente, está fuera del control de los auditores, este nivel de riesgo es exclusivamente causa del sistema de control interno del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

El riesgo de control es la probabilidad de que la información financiera, administrativa y operativa, tenga alguna distorsión significativa pese a que la Institución cuente con controles para la detección, prevención y corrección de errores y riesgos.

Mediante la evaluación del Control Interno al Departamento de Contrataciones, se determina el siguiente Riesgo de Control:

$$\text{Riesgo Control} = \text{Puntaje Optimo} - \text{Nivel}$$

Riesgo Control = 100% - 54,31%

Riesgo Control = 45,69%

MATRIZ DE MEDICIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA/RIESGOS		
NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
MODERADO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%

CONFIANZA
RIESGO

De tal modo que el Riesgo de Control del Departamento de Contratación es de **45,69%** equivalente a un riesgo de nivel **MODERADO - MEDIO** y el nivel de confianza es de **54,31%**.

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 08-01-2015

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 09-01-2015

 <p>AGUIRRE & ASOCIADOS</p>	<p>CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO</p> <p>CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN</p> <p>MATRIZ DE RIESGO</p> <p>PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p>	<p>CCI-C</p> <p>5/6</p>
<p>MEDICIÓN RIESGO DE DETECCIÓN</p> <p>El riesgo de detección está dado por la posibilidad de que existan distorsiones significativas, en cuanto a la información financiera, administrativa u operativa y que los procedimientos de auditoría no los revelen.</p> <p>Tomando como referencia los riesgos determinados anteriormente, se establece un Riesgo de Detección de 16%, equivalente a un nivel MODERADO – MEDIO, para el Departamento de Contrataciones, en base a los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El riesgo inherente, pese a ser un porcentaje considerable, no entra al grupo de riesgos altos. • El Riesgo de Control es MEDIO-MEDIO, se da por dos razones fundamentales: una gracias al desempeño eficiente del Jefe de Contrataciones que realiza todas las actividades del departamento, aunque eso le signifique una sobrecarga laboral; y dos porque no existen indicadores para evaluar el desempeño de los empleados. • El Jefe de Contrataciones posee conocimientos actualizados de los procesos de compras y las normativas referentes al reglamento interno. • El equipo auditor tiene una amplia experiencia, por lo que la utilización de técnicas y procedimientos confiables de auditoría. <p>MEDICIÓN RIESGO DE AUDITORÍA.</p> <p>El riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a adjudicarse en la ejecución de su trabajo, al determinar la veracidad y confiabilidad (razonables) de la información financiera, operativa y administrativa emitida por el ente auditado.</p> <p>En base a los riesgos determinados y a los porcentajes obtenidos, en el análisis del Departamento de Contrataciones se obtiene el siguiente riesgo de auditoría:</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> $RA = RI \times RC \times RD$ </div>		
<p>Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.</p>	<p>Fecha: 08-01-2015</p>	
<p>Revisado por: Ing. Sebastián Cadena</p>	<p>Fecha: 09-01-2015</p>	

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN MATRIZ DE RIESGO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	CCI-C 6/6
Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de Detección		
Riesgo de Auditoría = 65,76% x 45,69% x 16%		
Riesgo de Auditoría = 4.81%		
<p>Cálculo del que se obtiene un riesgo del 4.81% equivalente a un nivel BAJO – BAJO, de que el Equipo de Auditores emita un informe errado conforme a la realidad del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.</p>		
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.	Fecha: 08-01-2015	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 09-01-2015	



AGUIRRE & ASOCIA

**CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES**

**IPT
1/1**

INDICES DE PAPELES DE TRABAJO

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PPA	Programa Preliminar de Auditoría
PE	Planificación Específica
CRA	Cronograma de Auditoría
PC	Ponderación para los Cuestionarios de Control Interno
MA	Muestreo de la Auditoría de Gestión
PCI	Programa de Evaluación de Control Interno
CCI-C	Cuestionario de Control Interno
MR-C	Medición del Riesgo

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

C1	Proceso de Levantamiento
C1.1	Levantamiento de Plan Anual de Compras (PAC)
C1.1.1	Hoja de Resumen de Plan Anual de Compras (PAC)
C2	Levantamiento de Compras y Contratación Pública
C2.1.1	Hoja de Resumen de Compras y Contratación Pública
C3	Levantamiento Compras por Catálogo Electrónico
C3.1.1	Hoja de Resumen de Compras por Catálogo Electrónico
HH	Hoja de Hallazgos
HC	Hoja de Hallazgos de Contrataciones
C3.1.1.1	Archivo Inadecuado de Documentos
C4	Levantamiento de Contratación por Subasta Inversa
C4.1.1	Hoja de Resumen de Subasta Inversa
C4.1.1.1	Falta de Control en las Compras por Subasta Inversa
C5	Levantamiento de Menor Cuantía
C5.1.1	Hoja de Resumen de Menor Cuantía
C6	Levantamiento de Cotizaciones
C6.1.1	Hoja de Resumen de Cotizaciones
C6.1.1.1	Incumplimiento de Cotizaciones
C7	Levantamiento de Régimen Especial
C7.1.1	Hoja de Resumen de Régimen Especial

Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.

Fecha: 13-01-2015

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 14-01-2015

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES PROCESO DEL LEVANTAMIENTO AGUIRRE & ASOCIADOS PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013							
							C1 1/1
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLAN.	HORAS REALES	DIF.	REF. P/T	ELAB POR	OBSER.
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA							
NOMBRE DE LOS PROCESOS							
1	PLAN ANUAL DE COMPRAS(PAC)						
	Solicite el PAC para revisar si abarca con los requerimientos de todos los departamentos y si cumple con el proceso establecido en el manual de procesos planteado.	3	3	0	C1.1	CA	
2	COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA						
	Solicite el archivo físico de las compras y contratación pública correspondiente al año 2013 y verificar que se cumplan los formatos establecidos en base a los formatos por el SERCOP.	2	2	0	C2.1	CA	
3	COMPRAS POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO						
	Solicite la carpeta de compras realizadas por catálogo electrónico y verifique si los procesos de compras cumplen con las autorizaciones respectivas para la compra.	2	2	0	C3.1	CA	
4	CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA						
	Revise los archivos físicos de las compras por subasta inversa y acceder de manera aleatoria a tres compras realizadas por este proceso, para comprobar que cuenta con la documentación requerida.	2	2	0	C4.1	CA	
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.				Fecha: 15-01-2015			
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena				Fecha: 16-01-2015			

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES PROCESO DEL LEVANTAMIENTO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013							
							C1 2/2
No.	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLAN.	HORAS REALES	DIF.	REF. P/T	ELAB POR	OBSER.
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA							
NOMBRE DE LOS PROCESOS							
5	MENOR CUANTÍA (NO NORMALIZADOS)						
	Solicité el archivo físico de las compras realizadas por este proceso y revise si cumplen con los principales documentos: memorándum, pliegos, certificación presupuestaria y documentos de adjudicación correspondientes.	2	2	0	C5.1	CA	
6	COTIZACIÓN						
	Solicité al archivo físico de la carpeta de contrataciones por COTIZACIONES para verificar si los procesos contractuales cumplen con la parte legal correspondiente.	2	2	0	C6.1	CA	
7	RÉGIMEN ESPECIAL						
	Tome una muestra aleatoria del archivo físico de las compras por régimen especial para realizar una comprobación si cuenta con los expedientes de contratación y procedimientos contractuales pertinentes bajo el cumplimiento de los requisitos mínimos.	2	2	0	C7.1	CA	
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.					Fecha: 15-01-2015		
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena					Fecha: 16-01-2015		

 <p>AGUIRRE & ASOCIADOS</p>	<p>CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC) PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p>	<p>C1.1 1/1</p>
<p>PROCESO N°. 1 PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC)</p>		<p>HALLAZGOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</p>		
<p>Solicite el PAC para revisar si abarca con los requerimientos de todos los departamentos y si cumple con el proceso establecido en el manual de procesos planteado, adicionalmente solicité los diferentes tipos de contratos del periodo del 1 de enero hasta diciembre de 2013.</p>		
<p>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>Se observó que el PAC es una compilación y selección de los requerimientos de cada departamento, y contiene todos los requisitos que el proceso exige..</p>	<p>HC C1.1.1</p>	
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR</p>		
$\frac{\text{Total Solicitudes PAC} \cdot \text{¶}}{\text{Total PAC Ingresados} \cdot \text{¶}}$ $\frac{11 \cdot \text{¶}}{11 \cdot \text{¶}} = 100\% \cdot \text{¶}$		
<p>Elaborado por: Carolina Aguirre</p>	<p>Fecha: 20-01-2015</p>	
<p>Revisado por: Ing. Sebastián Cadena</p>	<p>Fecha: 21-01-2015</p>	

No.	ÁREA	AÑO 2013	PRESUPUESTADO			
			SOLICITUD DE REQUERIMIENTO	FIRMA DE RECEPCIÓN SOLICITUD	INGRESADO PAC	
					SI	NO
1	Departamento Jurídico	✓	✓	✓	✓	
2	Auditoría interna	✓	✓	✓	✓	
3	Departamento Financiero	✓	✓	✓	✓	
4	Administración de Talento Humano	✓	✓	✓	✓	
5	Logística	✓	✓	✓	✓	
6	Tecnología de la información	✓	✓	✓	✓	
7	Secretaría General	✓	✓	✓	✓	
8	Planificación	✓	✓	✓	✓	
9	Operaciones	✓	✓	✓	✓	
10	Inteligencia	✓	✓	✓	✓	
11	Sistema Integral	✓	✓	✓	✓	

PROCEDIMIENTOS REALIZADOS Y MARCAS

Se verificó que cumple con los requisitos que el proceso exige.

MARCAS

✓ = Si el plan Anual de compras remitidas cumple oportunamente para la elaboración de presupuesto.

≠ = Verificado con la revisión del Plan por cada departamento.

Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
 HOJA DE RESUMEN – DE PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN(PAC)
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

C1.1.1
1/1

 <p>AGUIRRE & ASOCIADOS</p>	<p>CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p>	<p>C2.1 1/1</p>
<p>PROCESO N° 2. COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA</p>		<p>HALLAZGOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</p>		
<p>Solicite el archivo físico de las compras y contratación pública correspondiente al año 2013 y verificar que se cumplan los formatos establecidos en base a los formatos por el SERCOP.</p>		
<p>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>Se procedió a revisar el archivo físico de las Compras y Contratación Pública, encontrando cuatro contrataciones realizadas, en las que se cumplen los formatos establecidos en base a los modelos del SERCOP.</p>		<p>HC C2.1.1</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR</p>		
<p>Procesos CyC Pública correctos</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p>Total procesos CyC Pública</p> $\frac{4}{4} = 100\%$		<p>No se encontraron hallazgos significativos que comentar.</p>
<p>Elaborado por: Carolina Aguirre</p>		<p>Fecha: 20-01-2015</p>
<p>Revisado por: Ing. Sebastián Cadena</p>		<p>Fecha: 21-01-2015</p>


CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN

 HOJA DE RESUMEN – DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA
 PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

C2.1.1
1/1

No.	ÁREA	COMPROBACIÓN DEL PROCESO		
		INGRESO AL SISTEMA	FORMATOS UTILIZADOS CORRECTAMENTE	CONTRATOS LEGALIZADOS
1	Auditoría Interna	✓	✓	✓
2	Secretaría General	✓	✓	✓
3	Tecnología	✓	✓	✓
4	Operaciones	✓	✓	✓

PROCEDIMIENTOS REALIZADOS Y MARCAS

El indicador establecido señala que se ha logrado un 100% de cumplimiento.

MARCAS

- ✓ = Si cumple con los lineamientos del proceso.
 ≠ = Verificado con la comprobación del proceso.

Elaborado por: Carolina Aguirre

Fecha: 20-01-2015

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 21-01-2015

 <p>AGUIRRE & ASOCIADOS</p>	<p>CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN COMPRAS POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</p>	<p>C3.1 1/1</p>
<p>PROCESO N° 3. COMPRAS POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO</p>		<p>HALLAZGOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</p>		
<p>Solicite la carpeta de compras realizadas por catálogo electrónico y verificar si los procesos de compras cumplen con las autorizaciones respectivas para la compra.</p>		
<p>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>Se accedió al archivo físico de las compras por Catálogo Electrónico en las que constan cuatro compras realizadas en el año. Durante la revisión se comprobó las solicitudes de requerimiento con las especificaciones generales y su respectiva aprobación.</p> <p>Sin embargo, se encontró que en la compra del segundo trimestre del año, no están archivadas las solicitudes de requerimientos.</p>		<p>HC C3.1.1</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR</p>		
<p>Compras archivadas correctamente</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Total compras Catálogo Electrónico</p> $\frac{3}{4} = 75\%$		
<p>Elaborado por: Carolina Aguirre</p>	<p>Fecha: 20-01-2015</p>	
<p>Revisado por: Ing. Sebastián Cadena</p>	<p>Fecha: 21-01-2015</p>	

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES HOJA DE RESUMEN- DE COMPRAS POR CATÁLOGO ELECTRONICO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013					C3.1.1 1/1
TRIMESTRE 2013	SOLICITUD DE REQUERIMIENTO	APROBACIÓN DE COMPRA	IMPRESIÓN DE ORDEN DE COMPRA	IMPRESIÓN DEL CONVENIO MARCO	} ≠
1	✓	✓	✓	✓	
2	⊗	✓	✓	⊗	
3	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	
<p>PROCEDIMIENTOS REALIZADOS Y MARCAS</p> <p>El indicador establecido señala que se ha logrado solo un 75% del cumplimiento.</p> <p>COMENTARIOS</p> <p>De las 4 solicitudes de requerimiento analizados que representan el 100% se verificó que 1 solicitud en el segundo trimestre no está archivada y tampoco se encuentra impresa, licitación de convenio marco.</p> <p>MARCAS</p> <p>✓ = Si se encuentran ⊗ = Registro incorrecto ≠ = Verificado con compras por catalogo electrónico.</p>					
Elaborado por: Carolina Aguirre			Fecha: 20-01-2015		
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena			Fecha: 21-01-2015		

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES HOJA DE HALLAZGO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	HH C3.1.1 1/1
HALLAZGO N° 1		
PROCESO N°3. ARCHIVO INADECUADO DE DOCUMENTOS		
CONDICIÓN	No se mantienen las precauciones necesarias para realizar el correcto manejo de archivos y documentos, por tal razón no se encuentran todos los documentos archivados, ni el convenio marco.	
CRITERIO	Según como dictan las buenas prácticas para el manejo de archivos y expedientes se deben establecer normas, procesos, responsabilidades y custodia de los expedientes o archivos asegurando de esta manera el mantenimiento y conservación de los mismos, garantizando su integridad física y funcional.	
CAUSA	No existe un proceso de inducción para que el personal conozca cómo tratar los expedientes que son generados y recibidos por la Institución e inclusive no existe un estricto control de documentos ni normativas sancionadoras en caso de pérdidas de documentos importantes de la institución.	
EFECTO	La pérdida de documentos puede quitar credibilidad operacional a la Institución como tal y a los empleados en particular.	
<p>CONCLUSIONES: No existe un proceso de inducción para que el personal conozca cómo tratar los expedientes que son generados y recibidos por la institución e inclusive no existe un estricto control de documentos ni normativas sancionadoras en caso de pérdidas de documentos importantes, lo que puede ocasionar pérdida de credibilidad a nivel institucional.</p> <p>RECOMENDACIONES: El departamento de Talento Humano debe enfocarse en los procesos de inducción y capacitación del personal. Jefe de Contrataciones debe verificar que los expedientes o archivos se manejen de manera eficaz, estableciendo políticas, normas en la institución, con el fin de ofrecer un servicio óptimo de información; estandarizando procesos de gestión, transferencia y guarda documental a través de instrumentos y procedimientos adecuados.</p>		
Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015	

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	C4.1 1/1
PROCESO N° 4. CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA		HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA		
Revisar los archivos físicos de las compras por subasta inversa y acceder de manera aleatoria a cuatro compras realizadas por este proceso, para comprobar que cuenta con la documentación requerida.		
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
Se accedió a los archivos físicos de las compras realizadas por subasta inversa, escogiendo de manera aleatoria cuatro compras, en estos procesos se pudo constatar que uno de los pliegos no cuenta con la revisión del Jefe de Contrataciones y no se encuentra archivado el contrato de adjudicación respectiva.		HC C4.1.1
CÁLCULO DEL INDICADOR		
Compras Subasta Inversa correctas <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total compras Subasta Inversa $\frac{3}{4} = 75\%$		
Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015	



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
HOJA DE RESUMEN- DE SUBASTA INVERSA
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

C4.1.1
1/1

No.	PLIEGOS APROBADOS	AUTORIZACIÓN DEL COMANDANTE	CONTRATO DE ADJUDICACIÓN	RESOLUCIÓN DE CANCELACIÓN	
1	✓	✓	✓	✓	}
2	✓	✓	✓	✓	
3	⊗	✓	⊗	✓	
4	✓	✓	✓	✓	

PROCEDIMIENTOS REALIZADOS Y MARCAS

El indicador establecido señala que se ha logrado solo un 75% de cumplimiento.

COMENTARIOS

De los 4 pliegos analizados que representan el 100% se encontró que un pliego no está revisado por el Jefe de contrataciones como tampoco está archivado en el contrato de adjudicación.

MARCAS

- ✓ = Si se encuentran
- ⊗ = Registro incorrecto
- ≠ = Verificado con compras por catalogo electrónico..

Elaborado por: Carolina Aguirre

Fecha: 20-01-2015

Revisado por: Ing. Sebastián Cadena

Fecha: 21-01-2015

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN HOJA DE HALLAZGO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	HH C4.1.1 1/1
HALLAZGO N° 2		
PROCESO N°4. FALTA DE CONTROL EN LAS COMPRAS POR SUBASTA INVERSA		
CONDICIÓN	En las compras realizadas se encontró un documento que no cuenta con la validación y revisión del Jefe de Contrataciones, por lo que se demuestra que no existe el suficiente control de este tipo de compras realizadas.	
CRITERIO	Todo trámite y documento debe ser revisado y validado por los responsables o encargados de cada departamento, ya que es su responsabilidad el estricto control de los gastos de la Institución.	
CAUSA	Incumplimiento de normas y políticas para el manejo de información dentro de los procesos del departamento de contrataciones.	
EFECTO	La falta de control puede dar paso a una mala utilización del presupuesto o desvío en compras innecesarias consideradas emergentes.	
<p>CONCLUSIONES: Existen compras que no cuentan con la autorización del jefe de contrataciones y esto es un incumplimiento de los procesos establecidos, que puede desembocar en un desfase del presupuesto o mala utilización de fondos al considerar compras innecesarias como urgentes.</p> <p>RECOMENDACIONES: Al personal a cargo de revisar y validar documentación de compras es imprescindible que tenga un correcto control de los documentos ya que una omisión de los mismos puede llegar a causar pérdidas considerables para la Institución.</p>		
Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015	

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN MENOR CUANTÍA (NO NORMALIZADOS) PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	C5.1 1/1
PROCESO N° 5. MENOR CUANTÍA		HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA		
<p>Solicitó el archivo físico de las compras realizadas por este proceso y revisó si cumplen con los principales documentos: memorándum, pliegos, certificación presupuestaria y documentos de adjudicación correspondientes.</p>		
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
<p>Se accedió a los archivos físicos correspondientes a compras realizadas por Menor Cuantía; se encontró dos compras realizadas, que cumplen perfectamente con el proceso y registro correspondiente.</p>		HC C5.1.1
CÁLCULO DEL INDICADOR		
$\frac{\text{Menor Cuantía proceso correcto}}{\text{Total compras Menor Cuantía}} = 100\%$ $\frac{2}{2} = 100\%$		<p>No se encontraron hallazgos significativos que comentar.</p>
Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015	

No.	PLIEGOS APROBADOS	AUTORIZACIÓN DEL COMANDANTE	CONTRATO DE ADJUDICACIÓN	RESOLUCIÓN DE CANCELACIÓN	
1	✓	✓	✓	✓	}
2	✓	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	

PROCEDIMIENTOS REALIZADOS Y MARCAS

El indicador establecido señala que se ha logrado un 100% de cumplimiento.

MARCAS

✓ = Si cumple con los requisitos que el proceso exige.
 ≠ = Verificado con las compras de menor cuantía.

Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
HOJA DE RESUMEN- DE MENOR CUANTÍA
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

C5.1.1
1/1

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN COTIZACIÓN PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	C6.1 1/1
PROCESO N° 6. COTIZACIÓN		HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA		
<p>Solicité el archivo físico de la carpeta de contrataciones por COTIZACIONES para verificar si los procesos contractuales cumplen con la parte legal correspondiente.</p>		
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
<p>Una vez revisados los archivos de las compras por cotizaciones, se pudo constatar que en la contratación que existe se cumple correctamente con los pasos respectivos: expedientes firmados, resoluciones de adjudicación, resoluciones de cancelación y firma de contratos</p> <p>.</p>		HC C6.1.1
CÁLCULO DEL INDICADOR		
$\frac{\text{Cotizaciones Aprobadas}}{\text{Cotizaciones Recibidas}} = 75\%$ $\frac{3}{4} = 75\%$		
Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015	

No.1	PROVEEDOR	MATERIAL	COTIZACIONES	
			Aprobada	No Aprobada
1	ADEC	HIERRO	✓	
2	GRAIMAN	CEMENTO		⊗
3	IIASA	MUEBLES	✓	
4	HOLCIN	HORMIGON	✓	

} #

PROCEDIMIENTOS REALIZADOS Y MARCAS

El indicador establecido señala que se ha logrado un 100% de cumplimiento.

MARCAS

✓ = Si cumple correctamente con los pasos respectivos las compras por cotización.
 ⊗ = Registro incorrecto
 ≠ = Verificado con las compras por cotizaciones.

Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
HOJA DE RESUMEN- DE COTIZACIONES
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

C6.1.1
1/1

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES HOJA DE HALLAZGO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	HH C6.1.1 1/1
HALLAZGO No. 3		
PROCESO N° 6. INCUMPLIMIENTO DE COTIZACIONES		
CONDICIÓN	Al analizar el total de las cotizaciones recibidas por parte de los proveedores, se verifico que una cotización no fue aprobada.	
CRITERIO	Las cotizaciones recibidas por los proveedores deberán contener lo solicitado, tanto en calidad características, cantidad y peso.	
CAUSA	La cotización enviada por el proveedor no estaba acorde a la por forma de material requerido por la institución.	
EFECTO	Del total de cotizaciones que fueron solicitadas por el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, se refleja el 6,14% de ineficiencia al momento de solicitar las proformas, ocasionando pérdida de tiempo en la provisión de materiales lo que significo cuantitativamente el valor de USD\$ 7,674,00	
<p>CONCLUSIONES: Conocer y revisar las necesidades de materiales de cada proyecto en ejecución, para detallar claramente lo que la empresa necesita.</p> <p>RECOMENDACIONES: Al jefe de Contrataciones</p> <p>Verificar que la nota de pedido que se envía a los proveedores especifique claramente lo que la Institución requiere, y enviar al proveedor que tenga estos materiales.</p>		
Elaborado por: Carolina Aguirre	Fecha: 20-01-2015	
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena	Fecha: 21-01-2015	

 AGUIRRE & ASOCIADOS	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN REGIMEN ESPECIAL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	C7.1 1/1
PROCESO No 7. REGIMEN ESPECIAL		HALLAZGOS
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA		
Tomar una muestra aleatoria el archivo físico de las compras por régimen especial para realizar una comprobación si cuenta con los expedientes de contratación y procedimientos contractuales pertinentes bajo el cumplimiento de los requisitos mínimos.		
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
Se revisó los archivos físicos de las compras realizadas por la modalidad Régimen Especial, verificando que los procedimientos contractuales se encuentren dentro de los aspectos legales pertinentes.		HC C7.1.1
CÁLCULO DEL INDICADOR		
$\frac{\text{Total solicitudes PAC}}{\text{Total PAC ingresados}} = 100\%$ $\frac{5}{5} = 100\%$		No se encontraron hallazgos significativos que comentar.
Elaborado por: Carolina Aguirre		Fecha: 20-01-2015
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena		Fecha: 21-01-2015

No.	CERTIFICADOS PRESUPUESTARIA	AUTORIZACIÓN DEL COMANDANTE	CONTRATO DE ADJUDICACIÓN	FIRMA DE CONTRATO	
1	✓	✓	✓	✓	}
2	✓	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	
<p>PROCEDIMIENTOS REALIZADOS Y MARCAS</p> <p>El indicador establecido señala que se ha logrado un 100% de cumplimiento.</p> <p>MARCAS</p> <p>✓ = Si cumple con los procedimientos contractuales y aspectos legales pertinentes. ≠ = Verificado con la revisión de los procedimientos contractuales y aspectos legales de régimen especial.</p>					
Elaborado por: Carolina Aguirre			Fecha: 20-01-2015		
Revisado por: Ing. Sebastián Cadena			Fecha: 21-01-2015		



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES
HOJA DE RESUMEN- DE RÉGIMEN
ESPECIAL
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
 2013

C7.1.1
1/1



“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.”

PROCESOS AUDITADO: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES

- ✚ PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC)
- ✚ COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA
- ✚ COMPRAS POR CATÁLO ELECTRÓNICO
- ✚ CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA
- ✚ MENOR CUANTÍA
- ✚ RÉGIMEN ESPECIAL

ÍNDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del examen.....	
Objetivos del Examen.....	
Alcance.....	
Enfoque.....	
Componentes Auditados.....	
Indicadores Utilizados.....	

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Antecedentes.....	
Misión.....	
Visión.....	
Base Legal.....	
Estructura Orgánica.....	
Objetivos.....	

CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN
CARTA DE PRESENTACIÓN
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Coronel E.M.C
Rubén Álvarez
COMANDANTE GENERAL DEL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
Presente,

De mi consideración:

Por medio de la presente, comunico a usted que la Auditoría de Gestión aplicada a los procesos administrativos del Departamento de Contratación, examinado en el período constituido del 1 de enero al 31 diciembre 2013, culminó en el periodo citado.

Hemos realizado un examen de Auditoría de Gestión al Cuerpo de Ingenieros del Ejército con el objetivo de evaluar al Departamento de Contrataciones para conocer cómo se manejan los diferentes procesos.

Nuestro examen especial como fue de su conocimiento se realizó de acuerdo con las normas internas de nuestra Firma Auditora AGUIRRE & ASOCIADOS y normativa externa como: las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's) y Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S). En consecuencia se incluyeron técnicas y procedimientos que consideramos necesarios en las circunstancias en las que se desarrolló nuestro trabajo, con el fin de medir el grado de cumplimiento de los mismos.

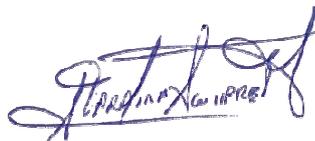
Para la realización de la Auditoría de Gestión se planificó 306 horas laborables, las cuales fueron planificadas en base a las Fases de Auditoría para el análisis del Departamento de Contratación, tiempo que fue suficiente para la obtención de los resultados.

Las actividades aplicadas para la realización de la Auditoría de Gestión permitió que el equipo de auditoría pudiera realizar la evaluación y análisis de los distintos procesos que se desempeñan en el departamento examinado, sin embargo, cabe recalcar que nuestro examen está orientado solo a procesos administrativos, más no a la información financiera que se refleja en los estados financieros.

El equipo de Auditoría estuvo conformado por:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Gerente de Auditoría	Carolina Aguirre Ch.	C.A
Auditor Junior	Sebastián Cadena E.	S.C

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en cada proceso.



AUDITORA

Carolina Elizabeth Aguirre Ch

GERENTE DE AUDITORÍA

AUDITORES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

El examen de Auditoría de Gestión se realizara al Departamento de Contrataciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, se lleva a cabo con contrato de auditoría según carta de autorización por parte del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, se efectuarán en base a la necesidad de identificar el cumplimiento de objetivos y resultados en procesos de eficiencia y eficacia, puesto que anteriormente no se ha procedido con una auditoría de este tipo, ni se han diseñado procedimientos correspondientes a las actividades de cada departamento.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Departamento de Contrataciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, aplicando normas de auditoría para evaluar el desempeño organizacional e identificar posibles falencias que impiden el logro de objetivos, para finalmente realizar recomendaciones que mejoren los niveles de eficiencia, eficacia y economía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Valorar el sistema de control interno del Cuerpo de Ingenieros del Ejército referente al Departamento de Contratación, identificando riesgos y planteando acciones que los reduzcan.

Comprobar el cumplimiento de los procesos establecidos, funciones y actividades correspondientes en cada área del Departamento de Contratación.

Redactar el informe final de auditoría, con las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los problemas encontrado en la aplicación de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE DE AUDITORÍA

El examen de Auditoría de Gestión de los Procesos de Contrataciones, se desarrollará al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013, a partir del 2 de diciembre de 2014 hasta el 30 de enero de 2015, con una carga de 306 horas.

ENFOQUE

La auditoría de gestión aplicada al Cuerpo de Ingenieros del Ejército, se enfoca en la evaluación de la eficiencia y eficacia con que la empresa utiliza sus recursos dentro de los procesos auditados.

COMPONENTES AUDITADOS

La auditoria se aplico a los procesos del Departamento de Contratación.

RESULTADOS DEL EXAMEN

DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN

Del análisis realizado al proceso de Planeación General, se revisó la información de la calificación pertinente al proceso en mención obteniendo resultados que no cumplen con las disposiciones establecidas en el Departamento de Contratación.

Como antecedente el departamento cuenta con políticas establecidas con claridad del manejo de los diversos métodos de compras que se deben efectuar para las diversas contrataciones.

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

Desde 1902, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército ha venido desarrollando una exitosa labor en beneficio de todos los habitantes del Ecuador ejecutando obras básicamente para la sociedad civil, transluciendo la preocupación del Ejército por mejorar los caminos viales de Costa, Sierra, Oriente y la región Insular.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército desarrolla estas acciones sin fines de lucro, y demostrando un altísimo nivel técnico y profesional enmarcado en los más elevados niveles de ética y solidaridad, como un aporte fundamental para el desarrollo e integración de nuestro País.

La institución cuenta con aproximadamente 4000 colaboradores entre servidores públicos, voluntarios y oficiales, quienes han apoyado la construcción de miles de kilómetros de carreteras a lo largo y ancho del Ecuador. Con las mismas buenas intenciones de ayer, pero con mayor tecnificación, infraestructura, tecnología y soporte humano, la entidad avanza en su labor estratégica de comunicar y unir a los pueblos ecuatorianos.

Cada puente instalado, cada ampliación de los caminos, cada metro de construcción, transmite una fuerza motivadora a cada integrante del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, así como a todos los oficiales y voluntarios del Arma de Ingeniería; son ellos quienes se adaptan y entienden las necesidades de cada sector a ser favorecido, por lo cual se facilita el objetivo de servir al desarrollo nacional, respetando y preservando el medioambiente, colaborando con programas de salud y capacitación a la ciudadanía de lugares apartados o de difícil acceso.

La construcción de puentes, obras viales, embarcaderos, puertos, viviendas fiscales, escuelas, aeropuertos, pavimentación y demás aportes en los temas de apoyo al desarrollo, manifiestan la asociación perfecta Gobierno-Ejército; plasmando indiscutiblemente la real vocación de servicio del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, desde sus inicios a través de las pequeñas unidades y, el entonces denominado Servicio Geográfico Militar. A pesar que el tiempo ha transcurrido, en ningún momento, se pierde la perspectiva de la misión y visión de la armada de Ingeniería, lo que permite abarcar cada vez más obras de mayor trascendencia. (Cuerpo de Ingenieros del Ejército)

MISIÓN

Planificar y ejecutar operaciones de ingeniería militar en apoyo a fuerzas armadas, al desarrollo nacional, acción del estado y cooperación internacional; en forma permanente, para permitir cumplir la misión del ejército, FF.AA y el estado.

VISIÓN

Al 2021, unidad de ingeniería militar líder a nivel regional en apoyo a las operaciones de seguridad, defensa, desarrollo nacional, misiones de paz, ayuda humanitaria y reconstrucción; con personal altamente capacitado y comprometido, tecnología de punta y flexibilidad para enfrentar nuevos escenarios.

BASE LEGAL

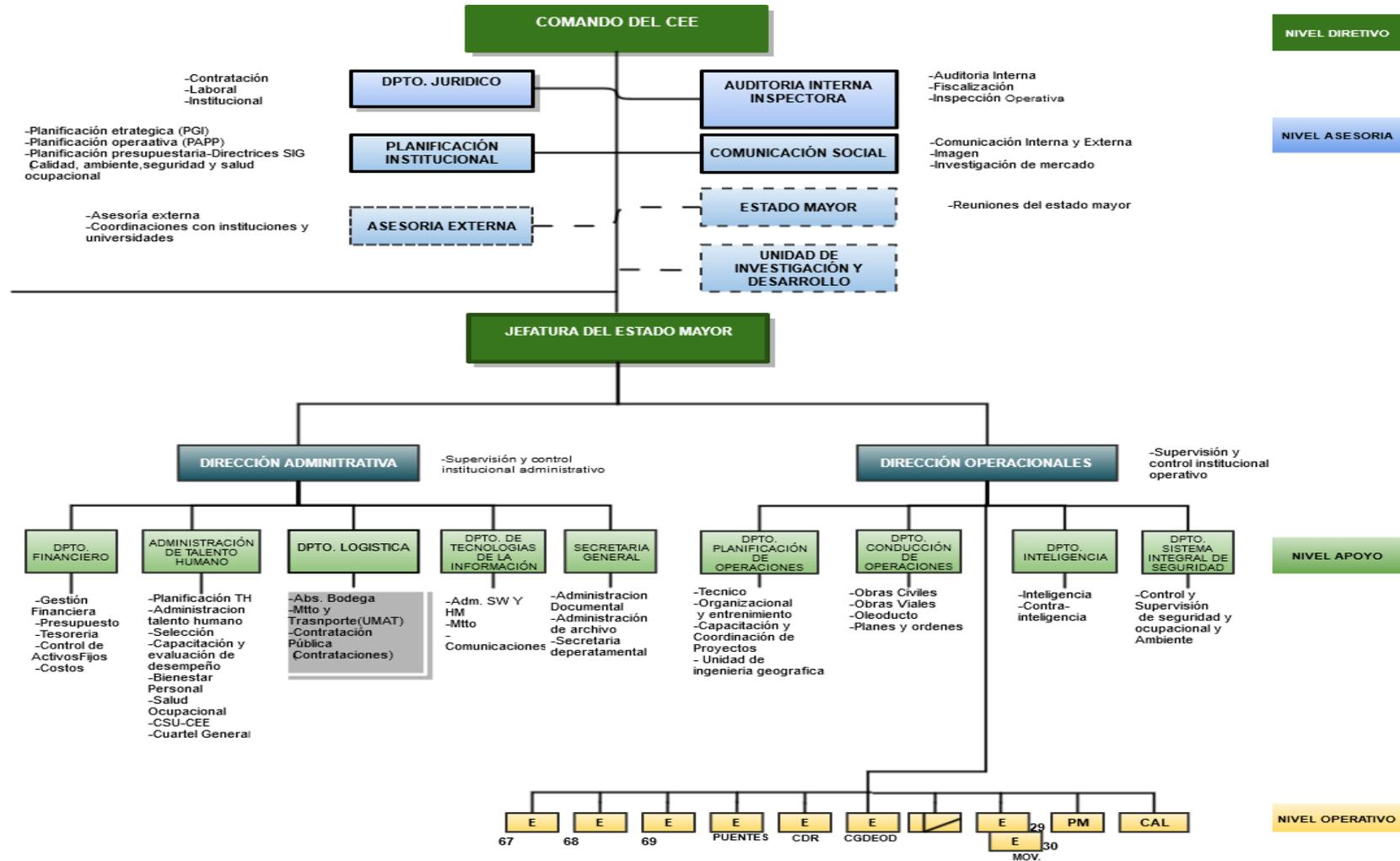
Con Registro Oficial N- 1664 se decreta Reformas al Estatuto de creación del Cuerpo de Ingenieros del Ejército como tal nace el 4 de octubre de 1968 mediante Decreto Ejecutivo No. 134 expedido por el Doctor. José María Velasco Ibarra, Presidente Constitucional de la Republica, como una forma de impulsar el desarrollo del país mediante la infraestructura vial, especialmente en el oriente ecuatoriano.

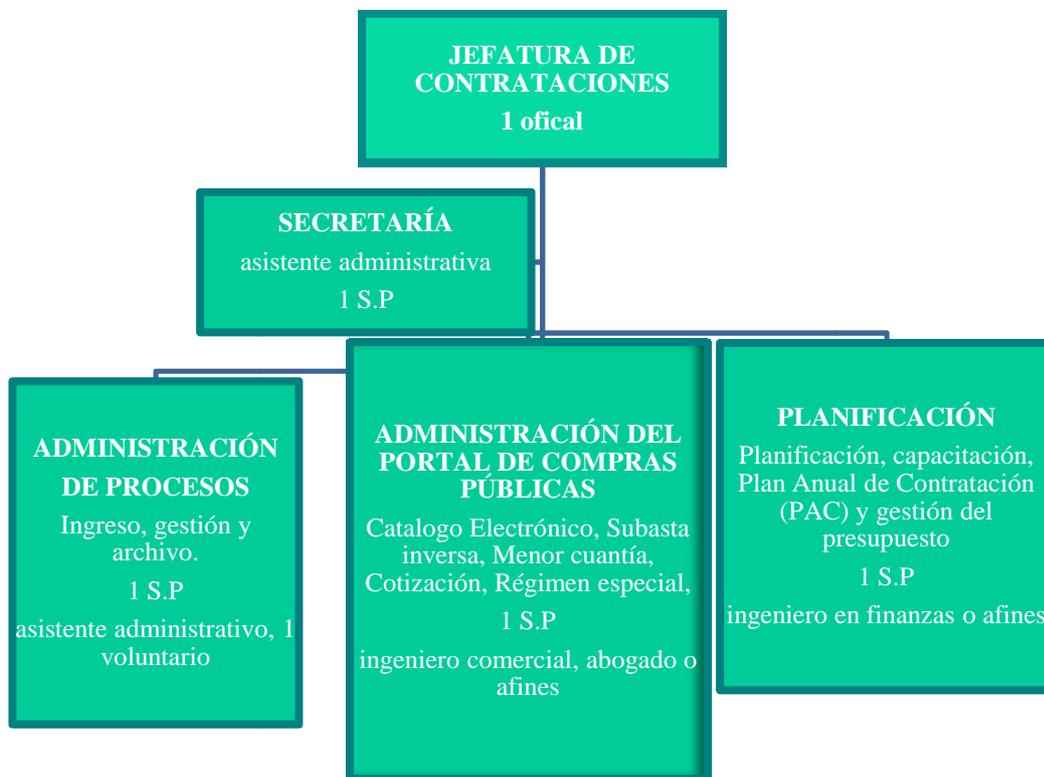
Crease el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, dependiente de las Comandancia General de la Fuerza Terrestre, como entidad de derecho público y con personería jurídica, tendrá a su cargo la Dirección, Planificación, Ejecución y Supervisión de los trabajos, en coordinación con los Ministerios o entidades interesadas y responsables de la financiación y fiscalización de los mismos.

Las obligaciones y contratos vigentes suscritos por el Cuerpo de Ingenieros, mantienen su estatus jurídico inalterable, la Institución como parte de la fuerza terrestre funciona como un contratista del Estado para obras de interés estratégico. Sus actividades están normadas por las siguientes disposiciones legales y reglamentos vigentes:

- ✚ Reglamentos y Disposiciones internas emitidas por el Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
- ✚ Principios y Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental.
- ✚ Normas de Control Interno.
- ✚ Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector Público.
- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- ✚ Codificación de la Ley de Contratación Pública y su Reglamento General Sustitutivo.

EXTRUCTURA ORGANICA ORGANIGRAMA EXTRUCTURAL





CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

PROCESO 3 COMPRA POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO

Solicité el PAC (Plan Anual de Compras) para revisar si abarca con los requerimientos de todos los departamentos y si cumple con el proceso establecido en el manual de procesos planteado, adicionalmente solicité los diferentes tipos de contratos del periodo del 1 de enero hasta diciembre de 2013. Se observó que el PAC (Plan Anual de Compras) es una compilación y selección de los requerimientos de cada departamento, y contiene todos los requisitos que el proceso exige, pero como contraparte se pudo identificar que existe un contrato de criterio urgente procesado del departamento de planificación.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

$$\frac{\text{Compras Archivadas Correctamente}}{\text{Total Compras Catálogo Electrónico}}$$

$$\frac{3}{4} = 75\%$$

RESULTADOS

De la muestra establecida el 75% cumple con los requerimientos establecidos y el 33% restante no cumple,

CONCLUSIÓN:

ARCHIVO INADECUADO DE DOCUMENTOS

En el Departamento de Contrataciones se revisó la carpeta en la que se archiva la compras de catálogo electrónico y aplicando los procedimientos de auditoría se determinó que no existe un proceso de inducción para que el personal conozca cómo tratar los expedientes que son generados y recibidos por la institución e inclusive no existe un estricto control de documentos ni normativas sancionadoras en caso de pérdidas de documentos importantes, lo que puede ocasionar pérdida de credibilidad a nivel institucional.

RECOMENDACIONES:**Al Comandante General**

Si todos los Procesos de Compras por Catálogo Electrónico deben ser de conocimiento por el Comandante General, su responsabilidad es verificar que los expedientes o archivos se manejen de manera eficaz, estableciendo políticas, normas en la institución, con el fin de ofrecer un servicio óptimo de información; estandarizando procesos de gestión, transferencia y guarda documental a través de instrumentos y procedimientos adecuados.

Al Departamento de Talento Humano

El departamento como tal, debe enfocarse en los procesos de inducción y capacitación del personal y velar por su fiel cumplimiento de un buen manejo de expedientes o archivos.

PROCESO 4 CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA

Revisar los archivos físicos de las compras por subasta inversa y acceder de manera aleatoria a cuatro compras realizadas por este proceso, para comprobar que cuenta con la documentación requerida, accediendo a los archivos físicos de las compras realizadas por subasta inversa, escogiendo de manera aleatoria cuatro compras, en estos procesos se pudo constatar que uno de los pliegos no cuenta con la revisión del Jefe de Contrataciones y no se encuentra archivado el contrato de adjudicación respectiva.

INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR

Compras por Subasta Inversa Correctamente
Total Compras por Subasta Inversa

$$\frac{3}{4} = 75\%$$

RESULTADOS

De la muestra establecida el 75% cumple con los requerimientos establecidos y el 33% restante no cumple,

CONCLUSIÓN:**FALTA DE CONTROL EN LAS COMPRAS POR SUBASTA INVERSA**

En el Departamento de Contrataciones siguiendo con los procesos de auditoría se determinó que las compras no cuentan con la autorización del jefe de contrataciones, que de acuerdo con los procedimientos establecidos por el Departamento de Contrataciones, absolutamente todas las compras realizadas por Subas Inversa deben contar con la revisión y documentos que respalden el cumplimiento del proceso a cabalidad. Esta falla podría desembocar en un desfase de fondos de carácter público.

RECOMENDACIONES:**Al Jefe de Contrataciones**

Diseñar un plan de control relativo a la documentación necesaria para garantizar el cumplimiento de las contrataciones y compras públicas.

Al Encargado de Administrar la Contratación por Subasta Inversa

Revisar y validar documentación de compras ya que es imprescindible que tenga un correcto control de los documentos ya que una omisión de los mismos puede llegar a causar pérdidas considerables para la Institución.

PROCESO N°6 COTIZACIONES

Se solicitó a la Jefa del Departamento Administrativo Financiero las notas de pedido enviadas a los proveedores y las cotizaciones recibidas para analizar si surgieron inconvenientes en la emisión y recepción de estos documentos, y si cumplían con lo requerido por la Empresa; al aplicar este procedimiento se observó que del total de cotizaciones solicitadas, 1 no fue aprobada.

INDICADORES

Cotizaciones Aprobadas
Cotizaciones Recibidas

$$\frac{3}{4} = 75\%$$

RESULTADOS

De la muestra establecida el 75% cumple con los requerimientos establecidos y el 33% restante no cumple,

CONCLUSIÓN:**INCUMPLIMIENTO DE COTIZACIONES**

Al realizar la auditoria con sus procedimientos determinamos que las cotizaciones que están fuera de los requerimientos que solicita la Institución, causan incomodidad y pérdida de tiempo a las personas que los analizan; y al enviar las notas de pedido mal elaboradas, provocan un atraso en la revisión y compra de materiales.

RECOMENDACIONES:**Al Jefe de Contrataciones**

El Jefe de Contrataciones debe conocer y revisar las necesidades de materiales de cada proyecto en ejecución, para detallar claramente lo que la empresa necesita.

La Persona encargada de Cotizaciones

Debe verificar que la nota de pedido que se envía a los proveedores se especifique claramente lo que la empresa requiere, y enviar al proveedor que tenga éstos materiales.



AUDITORA

Carolina Elizabeth Aguirre Ch

GERENTE DE AUDITORÍA

AUDITORES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

		CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013				CS 1/2			
No.	TITULO	RECOMENDACIONES	TIEMPO EN SEMANAS				RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	OBSERVACIONES.	SEGUIMIENTO
1	ARCHIVOS INADECUADOS	Si todos los Procesos de Compras por Catálogo Electrónico deben ser de conocimiento por el Comandante General, su responsabilidad es verificar que los expedientes o archivos se manejen de manera eficaz, estableciendo políticas, normas en la institución, con el fin de ofrecer un servicio óptimo de información; estandarizando procesos de gestión, transferencia y guarda documental a través de instrumentos y procedimientos adecuados.	X				COMANDANTE GENERAL		SC
2		El departamento como tal, debe enfocarse en los procesos de inducción y capacitación del personal y velar por su fiel cumplimiento de un buen manejo de expedientes o archivos.	X	X	X		TALENTO HUMANO		CA
3	FALTA DE CONTROL EN LAS COMPRAS POR SUBASTA INVERSA	Diseñar un plan de control relativo a la documentación necesaria para garantizar el cumplimiento de las contrataciones y compras públicas.		X			JEFE DE CONTRATACIONES		CA
4		Revisar y validar documentación de compras ya que es imprescindible que tenga un correcto control de los documentos ya que una omisión de los mismos puede llegar a causar pérdidas considerables para la Institución.		X	X		ENCARGADO DE ADMINISTRAR LA CONTRATACIÓN POR SUBASTA INVERSA		CA
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.						Fecha: 3-01-2015			
Revisado por: Dr. Amaro Berrones						Fecha: 4-01-2015			

 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO DEPARTAMENTO DE CONTRATACIONES CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013								CS 2/2	
No.	TÍTULO	RECOMENDACIONES	TIEMPO EN SEMANAS				RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	OBSERVACIONES.	SEGUIMIENTO
5	INCUMPLIMIENTO DE COTIZACIONES	El Jefe de Contrataciones debe conocer y revisar las necesidades de materiales de cada proyecto en ejecución, para detallar claramente lo que la empresa necesita.					JEFE DE CONTRATACIONES		SC
6		Debe verificar que la nota de pedido que se envía a los proveedores se especifique claramente lo que la empresa requiere, y enviar al proveedor que tenga éstos materiales.					LA PERSONA ENCARGADA DE COTIZACIONES		SC
Elaborado por: Carolina Aguirre Ch.						Fecha: 3-01-2015			
Revisado por: Dr. Amaro Berrones						Fecha: 4-01-2015			

ASPECTOS A CONSIDERAR:

Los responsables detallados en la matriz de seguimiento, se comprometen a cumplir con las recomendaciones emitidas en el Informe de Auditoría de Gestión en un plazo máximo de tres meses, para de esta forma mejorar los problemas detectados en el desarrollo de los procesos auditados.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Al aplicar la Auditoría de Gestión al Cuerpo de Ingenieros del Ejército se cumplió la planificación propuesta, de los procesos del Departamento de Contratación ya que se identificó falencias e incumplimientos en las operaciones a cargo del departamento para lo cual se plantearon sugerencias de mejora en la administración de la información y cumplimiento de lineamientos internos llegando así a fortalecer la gestión de los recursos y efectividad de los procesos internos.
- La Institución en general no cuenta con personal de mensajería para realizar trámites externos indispensables en el desarrollo de actividades operativas de cualquier Institución, lo que ocasiona pérdida de tiempo productivo, demora en trámites urgentes institucionales, y a nivel del Departamento de Contrataciones, retraso en las contrataciones.
- Los problemas de productividad y niveles de eficiencia dentro del departamento de contrataciones del Cuerpo de Ingenieros del Ejército se ven directamente influenciados por las actividades militares que se realizan en horarios de trabajo provocando con ello un retraso en los procesos administrativos.
- El Departamento de Contrataciones no mantiene comunicación directa con otros departamentos, siendo necesaria la elaboración de informes semanales para la transferencia de datos. Esto podría afectar en una mala transmisión de datos o mala interpretación, retrasando directamente a la toma de decisiones por la falta de información oportuna
- La presente tesis servirá a los estudiantes y docentes de la carrera de Finanzas y Auditoría o carreras a fines de la Escuela Politécnica del Ejército, como

guía para la elaboración de una Auditoría de Gestión, es por esto la importancia de la misma para la Escuela Politécnica del Ejército y la colectividad

RECOMENDACIONES

- La Dirección del Departamento de Contratación debe tomar en cuenta las observaciones que el presente trabajo de auditoría ha mencionado a fin de mejorar los procedimientos del departamento que es fundamental para la organización.
- Disponer al Administrador de Talento Humano, la revisión de las partidas presupuestarias y solicitar una partida para la contratación de personal de mensajería.
- Revisar los horarios de entrenamiento militar del personal que trabaja en oficinas de la Instituciones para coordinar con los horarios de entrenamiento, de tal manera que no causen desorden en el desempeño de las funciones asignadas.
- Ordenar al Jefe de Estado Mayor la evaluación de los canales de comunicación para determinar la importancia de la instalación de un sistema automático de transmisión de datos del Departamento de Contrataciones a otros departamentos.
- La Dirección debe motivar más a su personal capacitador para que este realice todas las actividades planificadas, con ánimo a fin que las capacitaciones sean exitosas, que el cliente capte el conocimiento impartido y nos recomiende con potenciales clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- (tuguiacountable, 2. (2012). (*tuguiacountable*, 2012).
- El Prisma.Com.* (2008-2015). Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/
- Organigramas Promonegocios.* (2012). Obtenido de promonegocios: www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html
- Trabajo INC.* (2012). Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- Administración - Finanzas - Marketing.* (s.f.). (Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing. (Balanza Comercial)).
- Análisis-interno-empresa-hechos.* (s.f.). *ehowenespano.* Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/analisis-interno-empresa-hechos_118926/
- Audidores Instituto de Censores Jurados.* (2004). *Audidores Instituto de Censores Jurados de cuenta.*
- CEE. (s.f.). *POLÍTICAS DE COMANDO DEL C.E.E. DOC.UZD0102*, 5-30.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Manual de Auditoría Gubernamental.* Quito: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
- Cuerpo de Ingenieros del Ejército. (s.f.). *Comunicación Social CEE. Institución Historia,* <http://www.cuerpodeingenierosdelejercito.mil.ec/la-institucion/historia.html>.
- definicionabc.* (2012). *DEFINICIONES ABC.COM.* Obtenido de (<http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php#ixzz2gM8rRCnu>)
- EJÉRCITO, C. D. (2012-2021). *GESTION INSTITUCIONAL.*
- Ejército, C. d. (2012-2021). *PLAN DE GESTION INSTITUCIONAL. RESUMEN DE PLAN DE GESTION INSTITUCIONAL.*
- Guillermo_Cuella. (s.f.). <http://members.tripod.com>. Obtenido de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/uno.html
- LOTERO. (2012). *Lotero.gob.ec.* Obtenido de <http://www.loreto.gob.ec/loreto/index.php/lotaip/a-organigrama-funcional>
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión.* Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.

MARIA ALEXANDRA FREIRE, P. (2012). PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO., (págs. 123,124,125). QUITO.

PEDRO MANUEL PALACIOS CADERÓN. (2011). 140,141,142.

Unidad Editorial Información Económica, S. (2014). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/auditoria.html>

