



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

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA
PÚBLICA - AUDITORA**

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO
DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE
VIVIENDAS EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS
CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO – SEPTIEMBRE 2015 EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA A FIN DE EVALUAR SUS
NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS.”**

**AUTORA: SILVA ESPÍN, VANESSA ALEJANDRA
DIRECTOR: DR. BERRONES PAGUAY, AMARO
SANGOLQUÍ**

2016

1 CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS



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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDAS EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO – SEPTIEMBRE 2015 EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA A FIN DE EVALUAR SUS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.” realizado por la señorita VANESSA ALEJANDRA SILVA ESPIN, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita VANESSA ALEJANDRA SILVA ESPIN para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 03 de febrero del 2016

DR. AMARO BERRONES PAGUAY

DIRECTOR

2 AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



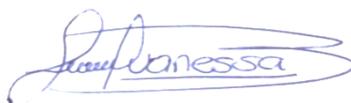
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, VANESSA ALEJANDRA SILVA ESPÍN, con cédula de identidad N° 1713842522 , declaro que este trabajo de titulación “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDAS EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO – SEPTIEMBRE 2015 EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA A FIN DE EVALUAR SUS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 03 de febrero del 2016



Vanessa Alejandra Silva Espín

171384252-2

3 AUTORIZACIÓN



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

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, VANESSA ALEJANDRA SILVA ESPÍN, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDAS EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA. PERÍODO ENERO – SEPTIEMBRE 2015 EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA A FIN DE EVALUAR SUS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 03 de febrero del 2016

Vanessa Alejandra Silva Espín

171384252-2

DEDICATORIA

A mis padres, Jorge (+) y Anita por todo su apoyo desde el cielo y en la tierra, por ser una guía en mi vida, por ser un pilar para alcanzar mis metas, le agradezco a mi madre por ser un ejemplo de perseverancia, por su amor y ternura.

A mis hermanos Jorge y Diego por protegerme siempre y regalarme los momentos más felices de mi vida.

A mis abuelitos Luis y Lidia por ser un regalo de Dios, el amor disfrazado de persona, a ellos les dedico mi trabajo, mi esfuerzo, todo lo que soy y lo que lograré conseguir mientras ellos puedan seguir brindándome su cariño amor y ternura. A ellos les debo mi alegría y las ganas de salir adelante, por ellos y para ellos.

A Fredy por ser como un padre para mí, apoyarme, ayudarme en todo lo que he necesitado y sobre todo por regalarme su cariño.

A la persona que llena de amor mi vida día a día incondicionalmente, por haberme regalado una nueva ilusión y por ser parte de mis nuevos objetivos de vida, Sebastián.

Vanessa

AGRADECIMIENTO

A Dios, por llenarme de sabiduría y fuerza en todos estos años que han transcurrido en mi anhelo de conseguir este logro, por todas sus bendiciones y por darme la valentía de enfrentar todos los obstáculos que se me han presentado en el camino.

A mi familia por su amor incondicional y por su apoyo en todo momento, padres, abuelitos, hermanos, tíos y primos.

A la familia Raredes Vásquez por haberme abierto las puertas de su casa y de su compañía, por el tiempo prestado para mi persona y por la información entregada.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas, su cuerpo directivo y docentes, que durante el trayecto de mi vida universitaria han sido fuente de aprendizaje.

A mi profesor, Dr. Amaro Ferrones que ha guiado el desarrollo de mi tesis con su don de persona, calidad de educador y por todo su tiempo prestado a mi persona.

Vanessa

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Problema	1
1.1.1. Antecedentes del Problema	1
1.1.2 Planteamiento del Problema	3
1.1.3 Sistematización del Problema	3
1.1.4 Identificación del Problema	3
1.1.5 Descripción del problema	4
1.1.6 Justificación de la selección del problema	5
1.1.7 Líneas de Investigación	5
1.2 Delimitación	5
1.2.2 Delimitación espacial	5
1.2.3 Delimitación temporal	6
1.3 Objetivos	6
1.3.2 Objetivo General	6
1.3.3 Objetivo Específico	6
1.4 Justificación del trabajo de grado	7
1.5 Metodología de la Investigación	8
1.5.2 Tipos de estudio	8
1.5.3 Métodos de Investigación	8
1.5.4 Fuentes de recopilación de la información	9
CAPÍTULO II	10
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	10
2.1 La Auditoría de Gestión	10
2.1.1 Introducción	10
2.1.2 Evolución de la Auditoría	10

2.1.3	Definición de Auditoría.....	11
2.1.4	Clasificación de Auditoría.....	12
2.1.5	Normativa.....	14
2.1.5.1	Normas de Auditoría Generalmente Aceptas (NAGA´s).....	14
2.1.5.2	Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA´s).....	16
2.1.5.3	Principios éticos.....	27
2.1.6	Auditoría de Gestión.....	28
2.1.6.1	Definición de la Auditoría de Gestión.....	28
2.1.6.2	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	29
2.1.6.3	Características de la Auditoría de Gestión.....	30
2.1.6.4	Diferencias entre la Auditoría de Gestión, Financiera y Operativa...	31
2.2	Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	33
2.2.1	Equipo Multidisciplinario.....	35
2.2.2	Control Interno.....	35
2.2.2.1	Definición.....	35
2.2.2.2	Principios del Control Interno.....	35
2.2.2.3	Clases de Control Interno.....	37
2.2.2.4	Por la función.....	37
2.2.2.4.1	Control Administrativo.....	37
2.2.2.4.2	Control Financiero.....	37
2.2.2.5	Por la ubicación.....	38
2.2.2.5.1	Interno.....	38
2.2.2.5.2	Externo.....	38
2.2.2.6	Por la acción.....	38
2.2.2.6.1	Control Previo.....	39
2.2.2.6.2	Control Concurrente.....	39
2.2.2.6.3	Control Posterior.....	39
2.2.2.7	Por la forma de monitoreo.....	39
2.2.2.8	Limitaciones del Control Interno.....	41
2.2.3	Herramientas para evaluar el Control Interno.....	42
2.2.3.1	Cédulas Narrativas.....	42
2.2.3.2	Cuestionario de Control Interno.....	44
2.2.3.2.1	Tipos de preguntas.....	44
2.2.3.3	Flujograma.....	48
2.2.3.4	Matrices de Control Interno.....	52

2.2.3.5	Uso de la Colorimetría para la calificación de Riesgos	53
2.2.3.6	Listas de Verificación.....	54
2.2.3.7	Manual de Referencia	55
2.2.3.8	Combinación de Métodos	57
2.3	Riesgo de Auditoría.....	57
2.3.1	Tipo de Riesgos	58
2.3.2	Matriz de Riesgos	59
2.3.3	COSO ERM (Enterprise Risk Management)	60
2.3.3.1	Componentes	60
2.3.3.2	Ambiente Interno	62
2.3.3.3	Establecimiento de objetivos.....	63
2.3.3.4	Identificación de eventos	64
2.3.3.5	Evaluación de riesgos	64
2.3.3.6	Respuesta al riesgo	65
2.3.3.7	Actividades de control	66
2.3.3.8	Información y comunicación.....	67
2.3.3.9	Supervisión y Monitoreo	67
2.4	Muestreo de la Auditoría de Gestión.....	68
2.4.1	Aplicación del Muestreo.....	68
2.4.2	Clases de Muestreo	69
2.4.3	El Riesgo de Muestreo.....	70
2.4.4	El proceso de muestreo en la Auditoría de Gestión	71
2.5	La Evidencia.....	72
2.5.1	Características de la Evidencia	72
2.5.2	Clases de Evidencia.....	73
2.5.2.1	Evidencia Documental.....	73
2.5.2.2	Evidencia testimonial.....	74
2.5.2.3	Evidencia Analítica.....	74
2.5.2.4	Evidencia Física	75
2.5.3	Pruebas de Auditoría	75
2.6	Hallazgos de Auditoría	76
2.6.1	Definición de Hallazgo	77
2.6.2	Atributos del Hallazgo	77
2.6.3	Componentes del Hallazgo	78
2.6.4	Observaciones de Auditoría.....	78
2.6.5	Niveles de confiabilidad	79

2.6.6	Error vs Fraude	79
2.7	Técnicas de Auditoría	81
2.8	Papeles de Trabajo	86
2.8.1	Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo	87
2.8.2	Partes de los papeles de trabajo.....	88
2.8.3	Custodia y Archivo.....	89
2.8.3.1	Clasificación del Archivo	89
2.8.3.2	Estructura y contenido del Archivo permanente	90
2.8.3.3	Estructura y contenido del Archivo de planificación	90
2.8.3.4	Estructura y contenido del Archivo corriente	91
2.9	Marcas de Auditoría	92
2.9.1	Referencia Cruzada	93
2.9.2	Índices	94
2.9.3	Parámetros e Indicadores de Gestión.....	95
2.9.3.1	Indicadores como instrumento de Control de Gestión.....	95
2.9.3.2	Uso de indicadores en Auditoría de Gestión	95
2.9.3.3	Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	96
2.9.3.4	Construcción de Indicadores de Gestión	96
2.9.3.5	Parámetros e Indicadores de Gestión de General utilización.....	97
2.10	Metodología de la Ejecución de la Auditoría de Gestión	98
2.10.1	Fases del Proceso de Auditoría de Gestión	98
2.10.1.1	Fase I Conocimiento Preliminar.....	98
2.10.1.1.1	Objetivos	98
2.10.1.1.2	Actividades	99
2.10.1.1.3	Productos.....	101
2.10.1.1.4	Flujo de actividades	101
2.10.1.1.5	Formatos y modelos de aplicación	102
2.10.2	Fase II: Planificación	102
2.10.2.1	Definición.....	102
2.10.2.1.1	Objetivos	102
2.10.2.1.2	Actividades	103
2.10.2.1.3	Productos.....	104
2.10.2.1.4	Flujo de actividades	104
2.10.2.1.5	Formatos y modelos de aplicación	105
2.10.3	Fase III: Ejecución	106
2.10.3.1	Definición.....	106

2.10.3.2	Objetivos.....	106
2.10.3.3	Actividades.....	106
2.10.3.4	Productos.....	107
2.10.3.5	Formatos y modelos de aplicación.....	107
2.10.4	Fase IV: Comunicación de Resultados.....	108
2.10.4.1	Generalidades.....	108
2.10.4.1.1	Comunicación al inicio de la auditoría.....	108
2.10.4.1.2	Comunicación en el transcurso de la auditoría.....	109
2.10.4.1.3	Comunicación al término de la auditoría.....	109
2.10.4.1.4	Convocatoria a la conferencia final.....	110
2.10.4.1.5	Acta de Conferencia final.....	111
2.10.4.1.6	Emisión del informe.....	111
2.10.4.2	Objetivos.....	111
2.10.4.3	Actividades.....	112
2.10.4.4	Producto.....	112
2.10.4.5	Flujo de actividades.....	112
2.10.4.6	Informe de Auditoría de Gestión.....	114
2.10.4.6.1	Definición.....	114
2.10.4.6.2	Estructura del informe.....	114
2.10.4.6.3	Requisitos y cualidades del informe.....	115
2.10.4.6.4	Comentarios, conclusiones y recomendaciones.....	116
2.10.5	Fase V: Monitoreo.....	117
2.10.5.1	Objetivos.....	117
2.10.5.2	Actividades.....	117
2.10.5.3	Productos.....	117
2.10.5.4	Flujo de actividades.....	118
	CAPÍTULO III.....	119
	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	119
3.1	Análisis interno.....	119
3.1.1	Antecedentes de la empresa.....	119
3.1.2	Base Legal.....	120
3.1.3	Productos y Servicios.....	121
3.1.4	Proveedores.....	133
3.1.5	Organigrama estructural, funcional y personal.....	134
3.1.6	Plan estratégico.....	138
3.1.6.1	Misión.....	138

3.1.6.2	Visión.....	138
3.1.6.3	Valores.....	139
3.1.6.4	Matriz FODA	139
3.1.7	Manual de Funciones.....	141
3.1.8	Cadena de Valor	163
3.2	Análisis externo	169
3.2.1	Influencias Macro económicas	169
3.2.1.1	Factor Político.....	169
3.2.2	Factor económico	172
3.2.3	Factor social	176
3.2.4	Factor tecnológico	178
3.2.5	Factor legal	180
3.2.6	Influencias microeconómicas.....	181
3.2.6.1	Clientes.....	181
3.2.6.2	Proveedores.....	182
CAPÍTULO IV		183
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA “EMPORIO CUATRO PAREDES CÍA. LTDA”		183
CAPÍTULO V.....		306
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		306
CONCLUSIONES.....		306
RECOMENDACIONES		308
BIBLIOGRAFÍA.....		309

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de riesgo	48
Tabla 2 Riesgo de Colorimetría – 3 escalas	53
Tabla 3 Riesgo de Colorimetría – 5 escalas	53
Tabla 4 Composición del Capital Social	120
Tabla 5 Tasa de inflación	173
Tabla 6 Riesgo País	175

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Auditoría por persona.....	12
Cuadro 2 Auditoria por el objetivo.....	12
Cuadro 3 Auditoría por sector.....	13
Cuadro 4 NIIA´S.....	19
Cuadro 5 Semejanzas y Diferencias de Auditoría.....	31
Cuadro 6 Manual de Referencia.....	56
Cuadro 7 Matriz FODA.....	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cédula Narrativa.....	43
Figura 2 Cuestionario de Control Interno	46
Figura 3 Símbolos del Diagrama de Flujo	49
Figura 4 Flujograma.....	51
Figura 5 Matriz de Control Interno	52
Figura 6 Lista de Verificación.....	54
Figura 7 Matriz de Riesgos	59
Figura 8 Componentes COSO	61
Figura 9 Referencia Cruzada.....	93
Figura 10 Índices de Auditoría	94
Figura 11 Flujo de Actividades Fase I.....	101
Figura 12 Flujo de Actividades Fase II.....	105
Figura 13 Flujo de Actividades Fase IV.....	113
Figura 14 Flujo de Actividades Fase V.....	118
Figura 15 Plaza TIA- Guayaquil.....	121
Figura 16 Diseño de la estructura Plaza TIA - Guayaquil.....	122
Figura 17 Cimientos Plaza TIA - Guayaquil	122
Figura 18 Tía S.A - Centro Regional de Distribución,.....	123
Figura 19 Tiendas Industriales.....	123
Figura 20 Tía S.A – La Concordia.....	124
Figura 21 Tía S.A – Santo Domingo	124
Figura 22 NOVACERO – Edificio Administrativo.....	125
Figura 23 NOVACERO - Planta Industrial Quito Sur, patio de	126
Figura 24 NOVACERO - Planta Industrial Quito Sur, cambio de.....	126
Figura 25 NOVACERO - Planta Industrial Quito Sur, exteriores	127
Figura 26 Tía S.A – Ambato	127
Figura 27 Tía S.A – Ambato Rehabilitación Patrimonial.....	128
Figura 28 Residencia Orquera.....	128
Figura 29 Moncloa – El Pinar.....	131

Figura 30 Ereván – La Armenia	132
Figura 31 Organigrama estructural	135
Figura 32 Organigrama funcional.....	136
Figura 33 Organigrama Personal.....	137
Figura 34 TIC en el Ecuador	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Herramientas de la Auditoría	34
Gráfico 2 Tipos de control por la forma de monitoreo	40
Gráfico 3 Tipo de Preguntas	45
Gráfico 4 Riesgos de Auditoría	57
Gráfico 5 Tipos de evidencias.....	73
Gráfico 6 Error vs Fraude	79
Gráfico 7 Clases de Técnicas de Auditoría	81
Gráfico 8 Indicadores como instrumento de control de gestión	95
Gráfico 9 Uso de Indicadores de Gestión	96
Gráfico 10 Estructura del informe de Auditoría	115
Gráfico 11 Cadena de Valor	163
Gráfico 12 Diagrama de flujo Proceso Planificación y Presupuesto	165
Gráfico 13 Diagrama de Flujo Proceso Gestión Legal	166
Gráfico 14 Diagrama de flujo Proceso Adquisiciones.....	167
Gráfico 15 Diagrama de Flujo Proceso Gestión de obra	168
Gráfico 16 Clientes	181
Gráfico 17 Proveedores	182

RESUMEN

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. lleva varios años en el mercado del sector de la construcción, posee una estructura organizacional pequeña pero sin embargo se podría considerar como una empresa financieramente grande, debido a que este sector es uno de los más dinamizadores de la economía, el mismo que genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales, comerciales y de servicios del país, por lo cual ha tomado un gran posicionamiento en el mercado. El mayor volumen de operaciones se encuentra orientado a proyectos de carácter inmobiliario. “Cuatro Paredes” no presenta Auditorías de Gestión, motivo por el cual no posee indicadores que le ayuden a visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. La importancia radica en que a medida que una organización crece, está se expande junto con sus procesos los cuales se vuelven más complejos, es aquí en donde nace la necesidad de realizar este tipo de auditorías para medir la eficiencia y eficacia del proceso de producción de una compañía y sus correspondientes subprocesos que lo comprenden como son: el proceso de Adquisiciones, Gestión Legal, Gestión de Obra y Presupuesto y Planificación con el fin de emitir conclusiones y recomendaciones para su mejora.

Palabras clave:

- **PROCESOS**
- **AUDITORÍA DE GESTIÓN**
- **NORMAS AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS**
- **INDICADORES DE GESTIÓN**
- **FASES DE AUDITORÍA**

ABSTRACT

Emporio Four Walls Co. Architects. Ltda. Has been several years in the market for the construction sector, organizational structure has a small but nevertheless could be considered as a large company financially, because this sector is one of the driving forces of the economy, it generates linkages with much of the industrial, commercial and service branches in the country, so I took a large position in the market. The highest trading volume is oriented projects involving real estate. "Four Walls" no performance audits, why not have indicators that help you visualize the level of compliance with the objectives. The importance is that as an organization grows, it expands along with its processes which become more complex, it is where comes the need for such an audit to measure the efficiency and effectiveness of the production process a company and its corresponding threads that comprise it, such as: the procurement process, Legal Management, Work and Budget and Planning in order to draw conclusions and recommendations for improvement.

Keywords:

- **PROCESSES**
- **MANAGEMENT AUDIT**
- **GENERALLY ACCEPTED AUDITING STANDARDS**
- **MANAGEMENT INDICATORS**
- **AUDIT PHASES**

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Problema

1.1.1. Antecedentes del Problema

“El sector de la construcción, uno de los sectores más dinamizadores de la economía y como tal es considerado como motor activo de la misma, genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales, comerciales y de servicios de un país.” (Trávez, 2010, pág. 6), es así que en el tema de la construcción en Ecuador en los últimos tiempos se ha convertido en un indicador clave de la evolución y crecimiento de la economía.

Se puede apreciar que el emprendimiento en el sector de la construcción viene tomando fuerza desde el año 2003 según publicó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), donde se menciona que se mantiene una tendencia creciente en la construcción de nuevas viviendas desde 2003, con especial énfasis entre 2008 y 2012. “En ese período, el número de viviendas por construirse pasó de las 45.310 a las 106.226 para una expansión de 134,4%” (Ordoñez, 2014, p. 1).

Este antecedente demuestra el auge que ha venido tomando las empresas de esta naturaleza desde hace varios años atrás y que aún sigue tomando fuerza gracias a políticas gubernamentales que buscan solidificar el mercado y aportar beneficios económicos y sociales.

Según cifras de la Cámara de la Industria de la Construcción (Camicon), plasmadas en un artículo del diario El Telégrafo menciona que “las fuentes de trabajo creadas en el sector de manera directa alcanzan

alrededor de 500 mil trabajadores; es decir que la construcción aporta con el 8% del empleo total nacional” (Cámara de la Industria de la Construcción, 2015)

Frente a estos acontecimientos se cristaliza la conformación de la empresa constructora “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” en el año 2007, con características de ser una organización con estructura familiar, la misma que fue creada por el Ingeniero Mauro Paredes conjuntamente con sus tres hijos los cuales son profesionales en la rama de la arquitectura.

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda., arrancó con capital compartido entre sus cuatro socios para poder adquirir las herramientas y suministros que se requería para su primer contrato, un proyecto inmobiliario fue su primera casa en el sector de “La Pampa” por la mitad del mundo; es así como el negocio comenzó y con el transcurso del tiempo la organización logro tomar posición en el mercado por el arduo trabajo, la calidad de sus obras y la gran acogida que se produjo para los proyectos habitacionales en ese año.

Para el año 2012 la empresa se había expandido en diferentes campos de la construcción, donde los proyectos habitacionales son los que predominaban dentro de sus operaciones, sin embargo se encuentra limitada en la gestión que realiza al no contar con instrumentos administrativos gerenciales y financieros para la toma de decisiones, ni auditorias de gestión que le ayuden a medir sus niveles de eficiencia y eficacia, para poder competir en el mercado actual.

Además al ser una estructura familiar no han podido segregarse las actividades, ocasionado que no se designe responsabilidades y funciones específicas a los directivos de la empresa ocasionando falta de los controles

a sus procesos; esto es un limitante puesto que al analizar a sus competidores se detectó un nivel de organización más eficiente y efectivo.

1.1.2 Planteamiento del Problema

¿Es factible aplicar una Auditoría de Gestión a la empresa constructora de viviendas “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha en el período enero – septiembre 2015 a fin de evaluar sus niveles de eficiencia y eficacia en cumplimiento de sus objetivos?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿La Auditoría de Gestión servirá para poder analizar el control interno de empresa “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.”?
- ¿Se podrá evaluar la eficiencia y eficacia de los objetivos planteados mediante indicadores de gestión de la empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.”?
- ¿La Auditoría de Gestión podrá proporcionar los elementos necesarios para poder la toma de decisiones por parte de los propietarios de la empresa?

1.1.4 Identificación del Problema

La línea de empresas enfocadas al sector de la construcción de viviendas ha tenido un gran desarrollo dentro del mercado, debido a varios factores que la han impulsado, el más representativo es el impulso que ha otorgado el estado mediante una serie de políticas que incentivan a las familias ecuatorianas a obtener su casa propia, sin embargo el crecimiento de las empresas alineadas a este sector no ha podido ser medido, debido a

la falta de evaluación de los niveles de eficiencia y eficacia al momento de cumplir con los objetivos planteados.

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. lleva varios años en el mercado, posee una estructura organizacional pequeña pero sin embargo se podría considerar como una empresa financieramente grande, el mayor volumen de operaciones se encuentra orientado proyectos de carácter inmobiliario. Esta empresa como muchas de características similares no han sido objeto de auditorías de gestión, como consecuencia sus propietarios no tienen conocimiento del nivel de cumplimiento de sus objetivos planteados.

1.1.5 Descripción del problema

En los últimos años Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. ha desarrollado un crecimiento significativo, pese a esta pauta la empresa desde su año de creación (2007) no ha sido sujeto de una Auditoría de Gestión motivo por el cual no posee indicadores que le ayuden a visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados por la compañía.

La importancia radica en que a medida que una organización crece, está se expande junto con sus procesos los cuales se vuelven más complejos, es aquí en donde la nace necesidad de realizar una auditoría de gestión como iniciativa propia y mas no por cumplir con una obligación requerida por el estado, que si bien es cierto para este tipo de auditorías no existe hasta el presente año.

La empresa posee una estructura familiar razón por la cual la funciones y responsabilidades no se encuentran adecuadamente definidas, consecuentemente no existen controles que garanticen la eficiencia y eficacia de sus procesos.

1.1.6 Justificación de la selección del problema

El presente trabajo de grado se encuentra acorde al perfil profesional de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría, que la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, oferta.

Además, se encuentra alineado al objetivo 3 “Mejorar la calidad de vida de la población” del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, en concordancia con la meta 3.9 que menciona “Reducir el déficit habitacional cuantitativo nacional al 10,5%, y el rural en 4,5 puntos porcentuales”.

Se debe resaltar que en el sector de la construcción enfocado a la vivienda en el Ecuador no ha sido lo suficientemente estudiado en cuanto a Auditorías de Gestión que le permita evaluar la eficiencia y eficacia del cumplimiento de objetivos planteados, es así que la Constructora “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” no ha sido sujeto de Auditorías de Gestión desde su creación, siendo una debilidad frente a otras empresas similares.

1.1.7 Líneas de Investigación

La línea de investigación del presente trabajo de grado comprende a: Auditoría y aplicaciones específicas.

Sublínea de investigación: Auditoría

1.2 Delimitación

1.2.2 Delimitación espacial

La delimitación espacial comprende la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia de San Antonio, al norte del Centro de la ciudad.

1.2.3 Delimitación temporal

El presente trabajo de grado tiene como delimitación temporal en el periodo Enero - Septiembre 2015, para lo cual se analiza los procesos de la Constructora Cuatro Paredes Cía. Ltda.

1.3 Objetivos

1.3.2 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a la empresa Constructora de Viviendas “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” período Enero –Septiembre 2015 en la Provincia de Pichincha, a fin de evaluar sus niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, utilizando las cinco fases de la auditoría planificación preliminar, planificación específica, ejecución de la auditoría, comunicación de resultados y seguimiento.

1.3.3 Objetivo Específico

1. Determinar las pautas necesarias para la realización de la Auditoría de Gestión en cuanto a la focalización del problema, planteamiento de objetivos y determinación de metodologías para el desarrollo de la investigación.
2. Conocer los fundamentos teóricos y legales en base a recopilación de información de diferentes fuentes con el fin de obtener sustentos que respalden el estudio.
3. Realizar el diagnostico situacional del macro entorno y micro entorno en donde se desarrolla la constructora, con la finalidad de analizar los factores que intervienen en la misma.

4. Realizar la auditoria de gestión a la empresa constructora “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” con el fin de evidenciar el nivel de cumplimiento de sus objetivos, a través de la aplicación de métodos y técnicas de auditoria que aporten a la realización de la Auditoría de Gestión enfocado al sector de la construcción de viviendas y ayude a evaluar los niveles de eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos planteados.

1.4 Justificación del trabajo de grado

Aplicar una Auditoría de Gestión a la empresa constructora de viviendas “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” es un tema de gran trascendencia para la compañía puesto que le permite encontrar la ventaja competitiva respecto a otras similares.

El presente trabajo de grado es viable ya que se encuentra en la Provincia de Pichincha y los propietarios de la empresa constructora “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” se encuentran interesados en que se realice la Auditoria de Gestión a sus procesos, por lo cual están dispuestos a entregar cualquier tipo de información requerida.

Se debe tener focalizada la idea del trabajo de grado para evitar posibles desviaciones dentro del desarrollo del trabajo y tener claro los procedimientos a seguir para lograr la consecución de los objetivos en cuanto a la investigación, como también es importante tener conocimientos teóricos previos a la ejecución del trabajo de grado los cuales ayuden a generar información confiable.

Aplicar la Auditoria de Gestión a la empresa constructora “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” ayudará a determinar la eficacia y eficiencia con la cual se han cumplido los objetivos planteados por la misma.

La adecuada aplicación de métodos y técnicas de auditoría permiten que la Auditoría de Gestión enfocada al sector de la construcción de viviendas sea culminada con un alto nivel de calidad, de tal manera que se pueda estar en condiciones de proponer conclusiones y recomendaciones para los propietarios de la empresa constructora “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” de esta manera mejorar su gestión operativa en el futuro.

1.5 Metodología de la Investigación

1.5.2 Tipos de estudio

El tipo de estudio que se realiza en el presente trabajo de grado es el estudio exploratorio, debido a que para obtener la información de los procesos de la empresa, se requiere realizar una investigación de campo, de tal manera que se pueda obtener nuevos datos y elementos para definir los lineamientos de la propuesta, como también proporcione información acerca de las posibilidades y viabilidades para la consecución de los objetivos.

1.5.3 Métodos de Investigación

El método de investigación requerido es el método inductivo puesto que se basa en la observación, al estudiar acontecimientos y actividades realizadas por los miembros de la organización y se formulan preguntas. Esto permite entender lo que está pasando y poder desarrollar las actividades que ayuden a dar una respuesta satisfactoria.

Además se utiliza el método descriptivo puesto que se analiza cada uno de los procesos que componen la empresa y que son necesarios de auditarlos para detectar problemas y cuellos de botella que afecten al área administrativa y financiera de la misma.

1.5.4 Fuentes de recopilación de la información

Las fuentes de recolección de información corresponden a las primarias y secundarias como se detalla a continuación:

- **Primaria / Descriptiva:** Encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo, entrevistas a expertos relacionados con el sector de la construcción, NIAA's, Políticas y reglamentos internos, y finalmente información registros y documentos que maneja la compañía "Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda."
- **Secundaria / Exploratoria:** Libros y Textos relacionados con Auditoria de Gestión, Empresas constructoras entre otros, e información sobre procesos que mantienen empresas de características similares a la puesta en estudio a través del Internet, prensa escrita (revistas, periódicos, artículos, etc.).

Para lo cual, la información se presenta en base a las siguientes técnicas:

- Flujogramas de procesos
- Tabulaciones
- Encuestas
- Histogramas
- Entrevistas
- Matriz de riesgos

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 La Auditoría de Gestión

2.1.1 Introducción

Se conceptualiza a la auditoría según Enrique Benjamin Franklin en el 2007 como:

En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seida años despues, en 1955, Harold Koontz y Ciry O`Donnell, tambien en sus Principios de Adminsitración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaria destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia dónde va con los programas presente, cuales deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos. (pág. 20)

2.1.2 Evolución de la Auditoría

La contabilidad junto con la auditoría desde sus orígenes ha ido evolucionando a través de los años hasta ser lo que es hoy, sin embargo la auditoría se ha convertido en el campo más avanzado y ha contribuido con grandes aportes a la evolución contabilidad. Se pensaba anteriormente que la auditoría solo llegaría a ser útil en el campo contable-financiero, pero no paso mucho tiempo para que la sociedad se diera cuenta de su crecimiento y cambio, por lo que la auditoria se convirtió en una práctica de gran importancia para la sociedad de hoy. (Corzo, 2012).

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la

presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. (Maldonado, 2011, págs. 20-21)

El origen exacto de la auditoría es muy controvertido, se conoce que en Inglaterra en el siglo XV se precisaba de las opiniones de auditores para asegurarse de que no se produjeran fraudes en los registros. Hay evidencias del surgimiento de la auditoría independiente en Inglaterra por los años 1840. (Armas & Cáceres, 2008, pág. 6)

2.1.3 Definición de Auditoría

Se define a la auditoría como.

La palabra auditoría viene del latín auditorios, y de esta proviene auditor (el que tiene la virtud de oír), pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos (Armas & Cáceres, 2008, pág. 7)

“La Auditoría Integral implica la ejecución de un trabajo con el trabajo o enfoque, por analogía de las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente” (Bautista, 2009 , pág. 5).

En forma sencilla y clara, escribe Holmes: “La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos” (Jiménez, 2009, pág. 5)

La auditoría tiene por objeto determinar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos contables de una organización, los cuales son presentados por la dirección, así como expresar las mejoras o sugerencias de carácter administrativo y contable.

2.1.4 Clasificación de Auditoría

La clasificación de la auditoría puede dividirse en función de algunos aspectos como:

Cuadro 1

Auditoría por persona

POR LA PERSONA QUE LO REALIZA	
AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA
Profesional de la auditoría ejecuta su trabajo en forma directa y subordinada al ente auditado	Audidores independientes que pueden pertenecer a una firma de auditoría o simplemente como profesionales en libre ejercicio de la profesión

Cuadro 2

Auditoría por el objetivo

POR EL OBJETIVO	
Tipo de Auditoría	Objetivo
Financiera	Es la revisión sistemática realizada por un profesional a los estados financieros
Gestión	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
Tributaria	Verificar y determinar del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
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



CONTINÚA

	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.

Fuente: (Chavarría & Roldán, 2010)

Cuadro 3

Auditoría por sector

POR EL SECTOR	
PÚBLICO	PRIVADO
Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad pública. El sistema de control interno tiene	Tiene como propósito llegar a ciertas conclusiones a respecto del control interno de cualquier empresa privada. Específicamente, esperase que el auditor determine en el sector

CONTINÚA 

<p>por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.</p>	<p>privado prácticamente sobre las mismas cuestiones que en el sector público, excepto que las dos últimas cuestiones se modifican para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los activos están adecuadamente protegidos • Las directrices de Administración General están siendo obedecidas.
---	---

Fuente: (Chavarría & Roldán, 2010)

2.1.5 Normativa

2.1.5.1 Normas de Auditoría Generalmente Aceptas (NAGA's)

La Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría.

Las NAGAS, están constituidas por un grupo de diez normas adoptadas por el American Institute of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

- Normas Generales o Personales:
 - a. Entrenamiento y capacidad profesional: La auditoría debe desempeñarse por una persona o personas que poseen un administramiento técnico adecuado y pericia profesional (Bailey, 1998).
 - b. Independencia: En todos los asuntos relacionados con el trabajo asignado, el auditor o los auditores debe mantener una actitud mental independiente (Bailey, 1998).
 - c. Cuidado o esmero profesional: Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoria y en la preparación del informe. (Bailey, 1998)

- Normas de Ejecución del Trabajo
 - a. Planeamiento y Supervisión: El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente. (Bailey, 1998)
 - b. Estudio y Evaluación del Control Interno: Debe lograrse suficiente comprensión del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas a realizar. (Bailey, 1998)
 - c. Evidencia Suficiente y Competente: Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones y confirmaciones de forma que constituya una base razonable para la opinión concerniente a los estados financieros auditados. (Bailey, 1998)

- Normas de Preparación del Informe
 - a. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados: El informe deberá especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios contables generalmente aceptado. (Bailey, 1998)
 - b. Consistencia: El informe deberá identificar aquellas circunstancias las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el periodo actual con relación periodo precedente. (Bailey, 1998)
 - c. Revelación Suficiente: Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifiquen de otro modo en el informe. (Bailey, 1998)
 - d. Opinión del Auditor: El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no pueden expresarse una opinión. Cuando no puede expresar una opinión total, deben declararse las razones de ello. En todos los casos que el nombre del contador es asociado con estados financieros, el informe debe contener una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si lo hubo, y el grado de responsabilidad que el auditor asume. (Bailey, 1998)

2.1.5.2 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA´s)

“Las normas internacionales de auditoría y de aseguramiento emitidas por la Federación Internacional de Contadores IFAC, están orientadas a la armonización de las normas locales de auditoría con las normas

internacionales, a fin que la profesión contable proporcione servicios de alta calidad para el beneficio del público.” (Fonseca, 2007, pág. 77)

El IFAC creó un Comité denominado IAASB (Internacional Auditing and Assurance Standards Board), (antes denominado Internacional Auditing Practicas Committe IAPC) con el fin de implantar la uniformidad de las prácticas de auditoría y servicios relacionados a través de la emisión de pronunciamientos en una variedad de funciones de auditoría y aseguramiento. (Auditool, s.f.)

El IASSB emite las Normas Internacionales de Auditoria (NIA´s o ISA en inglés), utilizado para reportar acerca de la confiabilidad de información preparada bajo normas de contabilidad (normalmente información histórica), también emite Estándares Internacionales para trabajos de aseguramiento (ISAE), Control de Calidad (ISQC), y servicios relacionados (ISRS).

La numeración de las NIAA´s es la siguiente:

200-299 Principios Generales y Responsabilidad

300-499 Evaluación de Riesgo y Respuesta a los Riesgos Evaluados

500-599 Evidencia de Auditoria

600-699 Uso del trabajo de otros

700-799 Conclusiones y dictamen de auditoria

800-899 Áreas especializadas

Las IAPS van de 1000-1100 Declaraciones Internacionales de Prácticas de Auditoria.

Las ISRE van de la 2000-2699 Normas Internacionales de Trabajos de Revisión.

Las ISAE 3000-3699 Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar.

Las ISRS 4000-4699 Normas Internacionales de Servicios Relacionados.

De lo cual, se debe resaltar que todas estas normas tienen como fundamento el cumplimiento del código de ética del IFAC emitido por el IESBA.

Cuadro 4

NIIA'S

SECCIÓN	NOMBRE	PROPOSITO
200 -299	PRINCIPIOS GENERALES Y RESPONSABILIDADES	
200	Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría de conformidad con las normas internacionales de auditoría	Establece las responsabilidades globales del auditor al desarrollar una auditoría de estados financieros y expone el alcance, la autoridad y la estructura de las Normas Internacionales de Auditoría e incluye los requisitos para establecer las responsabilidades generales del auditor en cualquier auditoría, e incluye la obligación de cumplir con las normas.
210	Acuerdo de los términos del encargo de auditoría	Determina responsabilidades que tiene el auditor al acordar los términos del encargo de auditoría con la dirección y, cuando proceda, con los responsables del gobierno de la entidad. Ello incluye determinar si concurren ciertas condiciones previas a la auditoría cuya responsabilidad corresponde a la dirección y, cuando proceda, a los responsables del gobierno de la entidad.
220	Control de calidad de la auditoría de estados financieros	Trata de las responsabilidades específicas que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros. También trata, cuando proceda, de las responsabilidades del revisor de control de calidad del encargo. Se debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables.
230	Documentación de auditoría	Prepara la documentación de auditoría correspondiente a una auditoría de estados financieros con respecto a materias que son importantes para respaldar su opinión y el debido cumplimiento de las normas de auditoría. Las disposiciones legales o reglamentarias pueden establecer requerimientos adicionales sobre documentación.
240	Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude	Determina la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, procedimientos que debe aplicar el auditor cuando se encuentra en situaciones que son


 CONTINÚA

		motivo de sospecha o cuando determine que ha ocurrido un fraude o error.
250	Consideración de las disposiciones legales y reglamentarias en la auditoría De estados financieros	Establece normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor en la consideración de las leyes y reglamentaciones en una auditoría de estados financieros.
260	Comunicación con los responsables del gobierno de la entidad	Establece normas y lineamientos sobre la comunicación de asuntos que surgen de la auditoría de los estados financieros entre el auditor y los encargados de una entidad
265	Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables Del gobierno y a la dirección de la entidad	Adecuada comunicación a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros. deficiencias de control interno
300 - 499	EVALUACIÓN DEL RIESGO Y RESPUESTA A LOS RIESGOS EVALUADOS	
300	Planificación de la auditoría De estados financieros	Define normas y lineamientos sobre la planeación de una auditoría de estados financieros; se planifica la auditoría con el fin de que sea realizada de manera eficaz.
315	Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno	Identifica y valora los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.
320	Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría	Define la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría, además permitirá identificar tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
330	Respuestas del auditor a los riesgos valorados	Establece guías para responder en forma global a la evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados contables a través de la aplicación de los procedimientos de auditoría, los cuales están dirigidos a responder a los riesgos.
402	Consideraciones de auditoría relativas a una entidad que utiliza una organización de servicios	Da evidencia de auditoría suficiente y adecuada cuando la entidad usuaria utiliza los servicios de una o más organizaciones de servicios. El conocimiento del control interno debe ser relevante para la auditoría, que


 CONTINÚA

		sea suficiente para identificar y valorar los riesgos de incorrección material, así como para diseñar y aplicar procedimientos de auditoría posteriores que respondan a dichos riesgos.
450	Evaluación de las incorrecciones identificadas durante la realización de la auditoría	Plantea la responsabilidad del auditor al evaluar el efecto de los errores identificados en la auditoría y de los errores no corregidos, si los hubiese en los estados financieros.
500 - 599	EVIDENCIA DE AUDITORÍA	
500	Evidencia de auditoría	Esta norma establece que el auditor deberá obtener evidencia suficiente y competente de auditoría, para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría, a través de la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en pruebas de control y sustantivas.
501	Evidencia de auditoría – consideraciones específicas para determinadas áreas	Proporciona pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas por cobrar, e indagación referida a acciones judiciales.
505	Confirmaciones externas	Establece normas sobre el uso por parte del auditor de las confirmaciones externas como medio para obtener evidencia.
510	Encargos iniciales de auditoría – saldos de apertura	Proporciona pautas con respecto a los saldos iniciales en el caso de estados financieros auditados por primera vez i cuando la auditoría del año anterior fue realizada por otros auditores.
520	Procedimientos analíticos	Proporciona pautas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos analíticos.
530	Muestreo en la auditoría	Contiene definiciones sobre el muestreo y sobre los elementos que conforman los muestreos estadísticos y los denominados “a criterio”, establece el uso del muestreo estadístico no estadístico a juicio del auditor.
540	Auditoría de estimaciones contables, incluidas las de valor razonable, y de la información relacionada a revelar	Esta norma reafirma que los auditores tienen la responsabilidad de evaluar la razonabilidad de las estimaciones de la gerencia e indica que deben poner mayor atención en la evaluación de variaciones subjetivas o


 CONTINÚA

		susceptibles de errores significativos.
550	Partes vinculadas	Proporciona pautas referidas a los procedimientos que el auditor debe aplicar para obtener evidencia con respecto a la identificación de las partes vinculadas y de las operaciones con dichas partes.
560	Hechos posteriores al cierre	Esta norma no permite el uso determinados hechos que ocurran con posterioridad a la fecha de los estados financieros.
570	Empresa en funcionamiento	Esta norma indica que cuando se planean y se llevan a cabo los procedimientos de auditoría y al evaluar los resultados de los mismos, el auditor deberá considerar lo apropiado del uso por parte de la Administración del supuesto de negocio en marcha en la preparación de los estados financieros.
580	Manifestaciones escritas	Contiene manifestaciones escritas de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad.
600 - 699	USO DEL TRABAJO DE OTROS	
600	Consideraciones especiales-auditorías de estados financieros de grupos (incluido el trabajo de los auditores de los componentes)	Auditoría especial de grupo de estados financieros (trabajo que incluye el trabajo de auditoría de componentes): Se aplica 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 norma trata en detalle los procedimientos del auditor principal; la consideración que éste debe hacer de los hallazgos significativos del otro auditor; la cooperación entre los auditores; las consideraciones sobre el informe de auditoría y las guías sobre la división de responsabilidades.
610	Utilización del trabajo de los auditores internos	La norma establece guías para el auditor en relación con la auditoría interna del ente y describe el alcance y objetivos de la auditoría interna; las relaciones entre el auditor interno y el externo; la comprensión del trabajo del auditor interno y la evaluación preliminar que hace el auditor externo de manera de establecer si puede tenerlo en cuenta en el planeamiento de la auditoría para que ésta resulte más efectiva.
620	Utilización del trabajo de un experto del	Según esta norma, cuando en una auditoría se usa el trabajo


 CONTINÚA

	auditor	desarrollado por un experto, el auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría de que dicho trabajo es adecuado para los fines de la auditoría.
700 - 799	CONCLUSIONES Y DICTAMEN DE AUDITORÍA	
700	Formación de la opinión y emisión del informe de auditoría sobre los estados financieros	Formarse una opinión sobre los estados financieros con base en una evaluación de las conclusiones resultantes de la evidencia de auditoría obtenida. También trata de la estructura y el contenido del informe de auditoría emitido como resultado de una auditoría de estados financieros.
705	Opinión modificada en el informe emitido por un auditor independiente	Emite un informe adecuado en función de las circunstancias cuando, al formarse una opinión de conformidad con norma, concluya que es necesaria una opinión modificada sobre los estados financieros.
706	Párrafos de énfasis y párrafos sobre otras cuestiones en el informe emitido por un auditor independiente	Comunicaciones adicionales en el informe de auditoría cuando el auditor lo considere necesario para: (a) llamar la atención de los usuarios sobre una cuestión o cuestiones presentadas o reveladas en los estados financieros, de tal importancia que sean fundamentales para que los usuarios comprendan los estados financieros; o (b) llamar la atención de los usuarios sobre cualquier cuestión o cuestiones distintas de las presentadas o reveladas en los estados financieros que sean relevantes para que los usuarios comprendan la auditoría, las responsabilidades del auditor o el informe de auditoría.
710	Información comparativa - cifras correspondientes de periodos anteriores y estados financieros comparativos	Correspondencia y estados financieros comparativos: Establece las responsabilidades del auditor cuando se presentan estados contables comparativos, es decir que el auditor debe determinar si la información comparativa cumple en todos sus aspectos significativos con las normas contables vigentes.
720	Responsabilidad del auditor con respecto a otra información incluida en los documentos que contienen los estados financieros auditados	Esta norma indica que el auditor debe leer la otra información para poder identificar las inconsistencias importantes en relación con los estados financieros auditados, en donde el auditor deberá incluir en su dictamen un párrafo de énfasis describiendo la importancia de la inconsistencia o


 CONTINÚA

		tomar otras acciones.
800 - 899	ÁREAS ESPECIALIZADAS	
800	Consideraciones especiales –auditorías de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos	Resalta las consideraciones especiales en la aplicación en una auditoría de estados financieros preparada de acuerdo con un marco de referencia de propósito especial. Forma una opinión y consideraciones del dictamen
805	Consideraciones especiales-auditorías de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero	Para la auditoría de estados contables individuales o de elementos específicos, cuentas o ítems de los estados contables, el auditor debe darle especial consideración a las particularidades contenidas en la norma respecto a la aceptación del compromiso, el planeamiento y la ejecución del trabajo y la consiguiente formación de la opinión plasmada en el informe.
810	Encargos para informar sobre estados financieros resumidos	Establece normas y lineamientos sobre los trabajos para examinar e informar sobre la información financiera prospectiva, incluyendo los procedimientos del examen para los mejores estimados y supuestos hipotéticos.
1000 - 1100	DECLARACIONES INTERNACIONALES DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA (DIPA – IAP)	
1000	Procedimientos de confirmación entre bancos	El propósito de esta Declaración es proporcionar ayuda al auditor externo independiente y a la administración de un banco, como auditores internos e inspectores, sobre los procedimientos de confirmación entre bancos.
1004	La relación entre supervisores bancarios y auditores externos de bancos	Proporcionar información y lineamientos sobre cómo puede reforzarse la relación entre auditores y supervisores de bancos para mutua ventaja.
1005	Consideraciones especiales en auditoría a entidades pequeñas	Los negocios pequeños poseen una combinación de características que hacen necesario para el auditor adaptar su enfoque de auditoría a las circunstancias que rodean a su trabajo en un negocio pequeño. El propósito de esta Declaración es ayudar al auditor en la aplicación de NIAs en las

CONTINÚA 

		situaciones típicamente encontradas en los negocios pequeños.
1006	Auditoría a EE/FF de bancos	El objetivo de la auditoría de los estados financieros de un Banco conducida de acuerdo con NIA es, por lo tanto, facilitar al auditor expresar una opinión sobre los estados financieros del Banco, que están preparados de acuerdo con un marco de referencia de información financiera identificado.
1012	Auditoría de instrumentos financieros derivados	El propósito de esta declaración internacional de prácticas de auditoría (IAPS) es proporcionar lineamientos al auditor para planear y desempeñar procedimientos de auditoría para las aseveraciones de los estados financieros relacionadas con instrumentos financieros derivados. Esta IAPS se centra en la auditoría de derivados poseídos por usuarios finales, incluyendo bancos y otras entidades del sector financiero cuando son los usuarios finales.
1013	Comercio electrónico – Efecto en la auditoría de estados financieros	El propósito de esta Declaración Internacional de Prácticas de Auditoría es proporcionar guías para ayudar al auditor de los estados financieros cuando una entidad participe en una actividad comercial que tenga lugar mediante equipos conectados a una red pública, como Internet “comercio electrónico”. Identifica asuntos específicos para ayudar al auditor cuando considera la importancia del comercio electrónico para las actividades de negocios de la entidad y el efecto del mismo en las evaluaciones de los riesgos con el fin de formarse una opinión sobre los estados financieros. El propósito del examen del auditor no es formarse una opinión o proporcionar recomendaciones de consultoría concernientes a los sistemas o actividades de comercio electrónico de la entidad en sí mismos.
1014	Informe de auditores en cumplimiento con NIIFS.	El propósito de esta declaración es proveer guías adicionales cuando el auditor tiene que expresar una opinión sobre estados contables preparados por la dirección sobre la base de las normas internacionales de contabilidad o en combinación con las normas locales
2000 – 2699	NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJOS DE REVISIÓN (NITTR – ISRE)	
2400	Trabajos para revisar Estados Financieros	
2410	Revisión de información financiera intermedia desempeñada por el auditor independiente de la entidad	


 CONTINÚA

2700	Reservados	
3000 – 3699	INTERNACIONALES DE TRABAJOS PARA ATESTIGUAR (ASEGURAMIENTO) (NITA-ISAE)	
3000	Trabajos para atestiguar distintos de auditorías o revisiones de información financiera histórica	
3400	El examen de información financiera prospectiva	
4000 – 4699	NORMAS INTERNACIONALES DE SERVICIOS RELACIONADOS (NISR-ISRS)	
4400	Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera	Esta norma es aplicable a un estado contable en particular o a ciertos componentes de los estados contables y se refiere a procedimientos convenidos con el cliente o terceras partes. El auditor luego de aplicar sus procedimientos sólo informa sobre los hallazgos sin dar ninguna seguridad de auditoría.
4410	Trabajos para compilar información financiera	El objetivo de estos servicios es utilizar la pericia del contador para reunir, clasificar y exponer la información contable. La norma le exige como requisito tener un conocimiento apropiado del negocio y de las normas contables vigentes
4000 -4699	NORMAS INTERNACIONALES SOBRE CONTROL DE CALIDAD (NICC-ISQC)	
ISQ 1	Control de calidad para firmas que desarrollan auditorías y revisiones de información financiera histórica, y otros trabajos para atestiguar y servicios relacionados.	El objetivo de la firma es establecer y mantener un sistema de control de calidad para darle una seguridad razonable de que: a) La firma y su personal cumplen con las normas profesionales y los requisitos legales y reguladores aplicables; y b) Los dictámenes emitidos por la firma o los socios del trabajo son apropiados en las circunstancias.

Fuente: (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)

2.1.5.3 Principios éticos

De acuerdo al Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB), la cual se fundó en marzo de 1978, es el órgano encargado de emitir normas de auditoría bajo la revisión de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Su objetivo es servir al interés público con la fijación de normas de auditoría aseguramiento y control de alta calidad, y facilitar la convergencia de las normas de auditoría internacionales con las normas nacionales, en la cual se establece los principios éticos:

- **Integridad:** Un contador profesional deberá ser franco, honesto e íntegro en el desempeño de los servicios profesionales, lo que implica justicia en el trato y sinceridad.
- **Objetividad:** Un contador profesional deberá ser justo y no dejar que un prejuicio o falta de imparcialidad, conflicto de interés, o la influencia de otros anulen su objetividad o juicio profesional.
- **Independencia:** Un contador profesional deberá emitir juicios objetivos e íntegros de la información, garantiza no perder su principio bajo posibles presiones u opiniones emitidas por terceros
- **Competencia profesional y debido cuidado:** Un contador profesional debe ejecutar sus servicios con el cuidado debido, competencia y diligencia y tiene la obligación continua de mantener sus conocimientos y habilidades al nivel requerido para asegurar que el cliente o empleador reciben las ventajas de un servicio profesional basado en el desarrollo actualizado en práctica, legalidades y técnica.

- **Confidencialidad:** Un contador profesional deberá respetar el carácter confidencial de la información que se obtenga durante el desarrollo de servicios profesionales y no deberá revelar tal información sin la propia o específica autorización a menos de que haya una obligación legal, derecho u obligación profesional para revelarla.
- **Conducta profesional:** Un contador profesional deberá actuar de modo tal que sea acorde con la buena reputación de la profesión y evitar cualquier conducta que pueda traer desacredito a la misma. La obligación de evitar cualquier conducta que pudiera traer descrédito a la profesión requiere que los organismos miembros de IFAC consideren, al establecer los requisitos éticos, las responsabilidades de un contador profesional para con los clientes, terceras personas, otros miembros de la profesión contable, personal, patrones y público en general. (Yanel, 2011)

Por lo tanto, el profesional de auditoría debe ser cuidadoso para vigilar las normas técnicas y éticas de la profesión esforzarse de forma continua para mejorar la competencia y calidad de sus servicios, y descargar la responsabilidad profesional en el que tenga la mejor capacitación de sus colegas.

2.1.6 Auditoría de Gestión

2.1.6.1 Definición de la Auditoría de Gestión

Se puede definir a la auditoría de gestión como:

Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. Dicho en otras palabras, es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una

entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen. (Armas & Cáceres, 2008, pág. 7)

Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión él tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones (Armas & Cáceres, 2008, pág. 7).

“Es una auditoría de controles de proceso, de operaciones o serie de operaciones. Verifica si existen procedimientos para procesos e instrucciones de trabajo, si son adecuados, y si están siguiendo en condiciones estándar, en condiciones aceleradas y en condiciones desfavorables” (Parsowith, 2007 , pág. 5)

El objetivo principal de la auditoría de gestión comprende en encontrar deficiencias o irregularidades en los procesos de una empresa para poder solucionarlos, de tal manera que se pueda conseguir mejorar la eficiencia en la administración de la misma.

Para lo cual, en la auditoría de gestión se debe detectar deficiencias causantes de dificultades como embotellamientos, pérdidas innecesarias, falta de conocimiento, entre otros.

2.1.6.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

El objetivo primordial de la auditoría de gestión es descubrir deficiencias en alguna de las áreas de la empresa para ofrecer soluciones, los factores de la evaluación comprenden el aspecto económico, la adecuada utilización de personal, equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Los objetivos de la auditoría de gestión son los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.1.6.3 Características de la Auditoría de Gestión

Dentro de las características de la auditoría de gestión se tiene:

- Objetiva, porque el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse.
- Sistemática, porque su ejecución es adecuadamente planeada.
- Profesional, porque es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que posean capacidad, experiencia y conocimientos en el área de auditoría financiera.
- Específica, porque cubre la revisión de las operaciones financieras e incluye evaluaciones, estudios, verificaciones, diagnósticos e investigaciones.
- Normativa ya que verifica que las operaciones reúnan los requisitos de legalidad, veracidad y propiedad, evalúa las operaciones examinadas, comparándolas con indicadores financieros e informa sobre los resultados de la evaluación del control interno.

- Decisoria, porque concluye con la emisión de un informe escrito que contiene el dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre los hallazgos detectados en el transcurso del examen. (Contraloría General del Estado, 2001)

2.1.6.4 Diferencias entre la Auditoría de Gestión, Financiera y Operativa.

Existen algunas semejanzas y diferencias entre los tipos de auditoría, se presenta en el siguiente cuadro las más representativas.

Cuadro 5

Semejanzas y Diferencias de Auditoría

	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERATIVA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
OBJETIVO	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología en el uso de recursos y producción de bienes; medir la calidad de servicios bienes u obras; y establecer el impacto socio económico.
ALCANCE	Las operaciones financieras. Los registros contables y financieros.	Examina a una entidad o a una parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se interesa en los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos



CONTINÚA

ORIENTACIÓN	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo, pasado.	Hacia las operaciones, actividades de la entidad en el presente con proyección al futuro.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con proyección al futuro y retrospectiva al pasado cercano
OPINIÓN	Se requiere	No se requiere	No se requiere
ENFOQUE	Dirigido a la búsqueda de irregularidades de fraudes. Enfoque de tipo financiero; determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Orientada a la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Orientada a la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial operativa y sus resultados.
INTERESADOS	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios y los inversionistas potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo: los accionistas, el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.	La gerencia, el directorio, los accionistas. El sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general para transparentar la gestión.
PARTICIPANTES	Audidores y personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal siempre de la profesión de contador público.	Audidores, aunque puedan participar otros especialistas de áreas técnicas únicamente por el tiempo indispensable.	Equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales.

CONTINÚA 

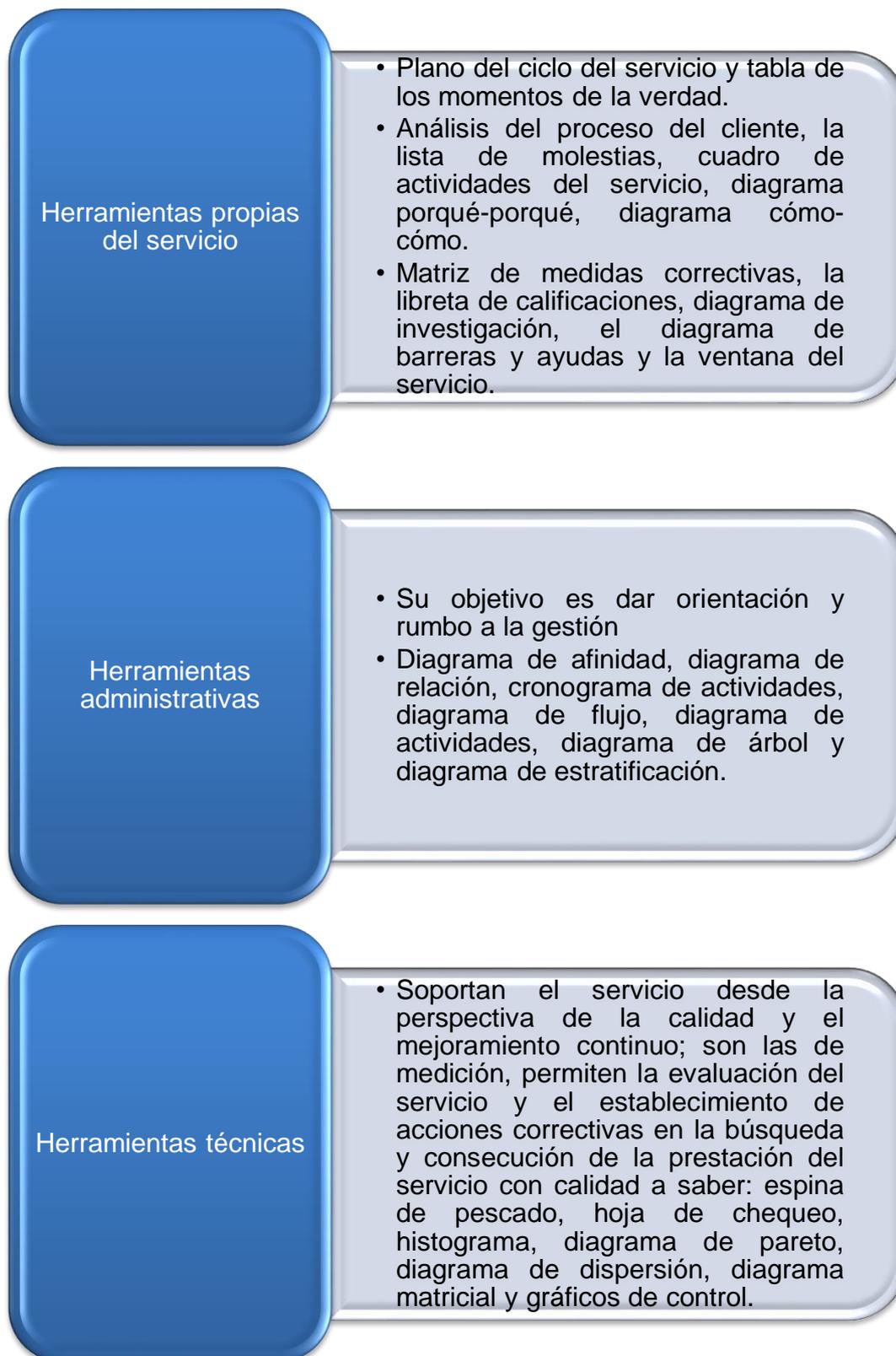
INFORME	Contienen el dictamen del auditor, los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública. Se revelan únicamente los aspectos negativos más importantes.	Se revelan tanto aspectos positivos como negativos más importantes de la gestión de la entidad. Puede o no presentar los estados financieros.
PROPÓSITO	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
PRINCIPIOS Y NORMAS	NAGA NIIF NIAA´s	NAGA NIAA´s	NAGA NIAA´s
FRECUENCIA	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario.	Cuando se considere necesario.

Fuente: (Maldonado, 2011, pág. 21)

2.2 Herramientas de la Auditoría de Gestión

Para poder realizar una adecuada auditoría de gestión se hace necesario establecer herramientas que dejen monitorear los procesos, es decir aquellas técnicas que permitan proveer de los productos y servicios que el cliente demanda, siendo así que las herramientas puedan clasificarse en:

Gráfico 1 Herramientas de la Auditoría



Fuente: (Vargas & Aldana de Vega, 2011, pág. 109)

2.2.1 Equipo Multidisciplinario

“La auditoría integral requiere además de los profesionales entrenados en contabilidad y auditoría contable, un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por profesionales con amplia gama de habilidades gerenciales” (Melini, 2005, pág. 17). Es importante que una buena auditoría sea llevada por un grupo interdisciplinario conformado por auditores y personal entrenado y capacitado en la gestión.

2.2.2 Control Interno

2.2.2.1 Definición

“El control interno es un proceso, ejecutado por el concejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Cumplimiento de objetivos organizacionales”(Mantilla, 2008).

2.2.2.2 Principios del Control Interno

El control interno es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable, para su aplicabilidad cuenta con los siguientes principios.

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencia

2.2.2.3 Clases de Control Interno

Las clases de control interno dependen de las áreas de funcionamiento donde se realice la auditoría.

2.2.2.4 Por la función

El control interno se puede clasificar en:

- Control Administrativo
- Control financiero

2.2.2.4.1 Control Administrativo

“Es aquel que se aplica en todas las unidades administrativas financieras de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.” (Accountingnet, 2003)

Los controles administrativos involucran al plan de organización, para lo cual debe contar con métodos y procedimientos, incluyen además controles como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

2.2.2.4.2 Control Financiero

El control financiero aplica operaciones en áreas de carácter financiero que se realiza en la empresa, generalmente incluye controles como sistemas de registro, reportes contables, custodia de activos y auditoría interna.

Se debe resaltar que este tipo de control se basa en evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía utilizando los recursos financieros y presupuesto establecido.

2.2.2.5 Por la ubicación

El control interno por ubicación se divide en interno y externo la empresa debe adoptar de acuerdo a sus necesidades.

2.2.2.5.1 Interno

Este tipo de control interno corresponde a un conjunto de métodos y procedimientos de una empresa que tiene el objetivo de velar por los recursos, además se relaciona con todo el sistema de organización, planificación, políticas y procedimientos.

2.2.2.5.2 Externo

Este tipo de control externo se lo realiza por personal que no labora directamente en la empresa, mediante un control previo y concurrente.

“El sistema de control externo se aplica por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas” (Naranjo, 2007, pág. 56).

2.2.2.6 Por la acción

El control interno por la acción se puede clasificar en control previo, concurrente y posterior.

2.2.2.6.1 Control Previo

“El control previo consistía en examinar las actuaciones de la administración antes de que se realice o culminará la actuación administrativa, con lo cual los funcionarios de la Contraloría debían desarrollar funciones específicas de control” (Vásquez, 2000, pág. 38).

2.2.2.6.2 Control Concurrente

“El control concurrente, consistía en la revisión de las actuaciones y operaciones administrativas en el mismo momento en que éstas se realizaban, de tal manera que garantizara la presencia de un funcionario de Contraloría en dichas operaciones” (Vásquez, 2000, pág. 38).

2.2.2.6.3 Control Posterior

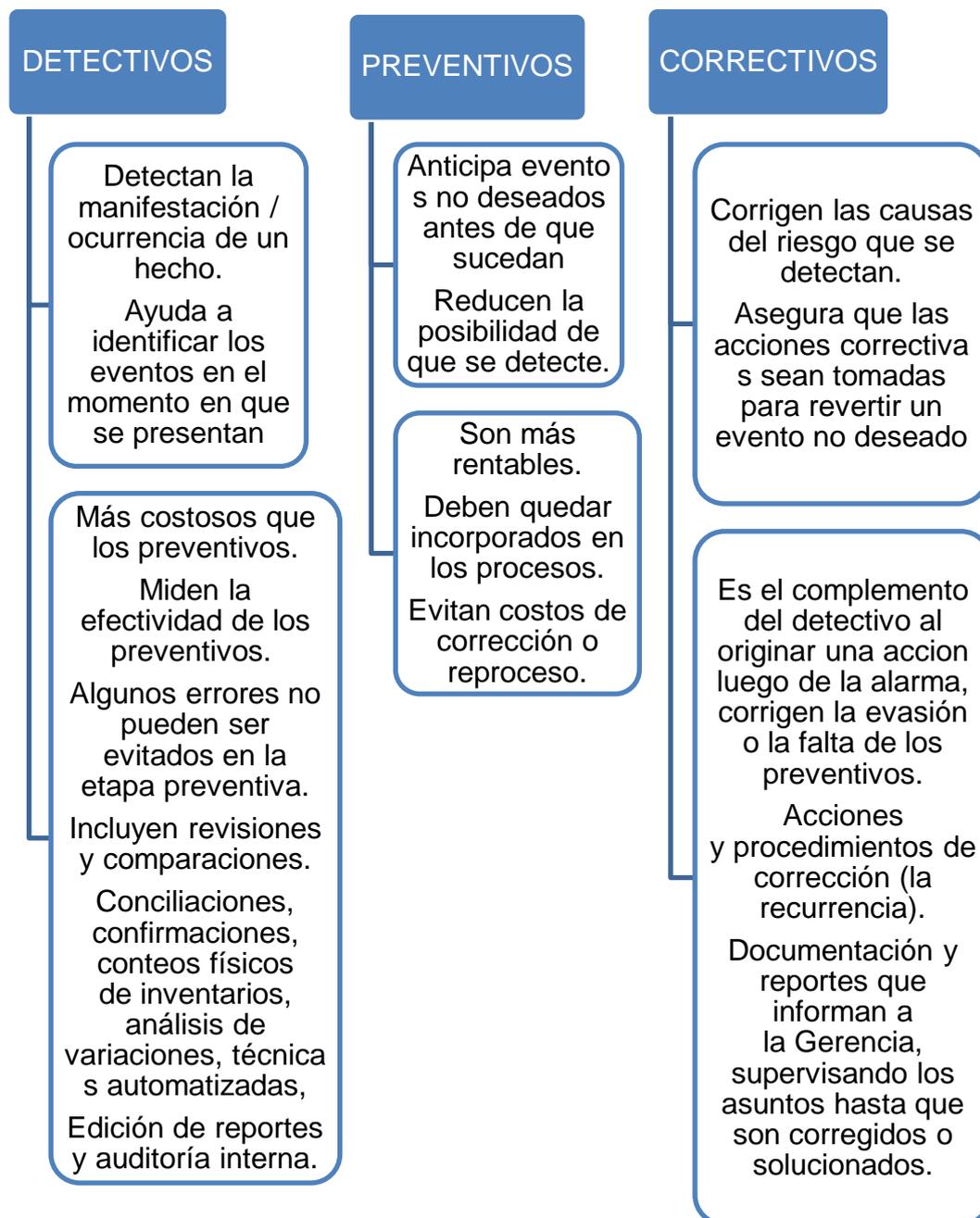
“El Control posterior, consiste en la revisión y verificación de las actuaciones, transacciones y operaciones administrativas, después de haberlas realizado, con el fin de verificar si estas se habían ajustado a las leyes, estatutos y reglamentos vigentes y al objeto de los contratos” (Vásquez, 2000, pág. 38).

2.2.2.7 Por la forma de monitoreo

De acuerdo a la forma de monitoreo se tiene:

- Control Detectivo
- Control Preventivo y
- Control Correctivo

Gráfico 2 Tipos de control por la forma de monitoreo



Fuente: (Fonseca, Auditoría Gubernamental Moderna, 2007)

2.2.2.8 Limitaciones del Control Interno

“Las limitaciones del control interno, son aquellos eventos que dificultan o entorpecen la efectividad de los diferentes procesos o mecanismos que hacen parte del sistema mismo” (Kurt & Whittington, 2003, pág. 24).

Entre ellas se destacan las siguientes:

- Seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.
- El desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos que son inherentes a todos los sistemas de control interno.
- 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 externas a la entidad o con empleados de la misma.
- El Control Interno no garantiza tomar decisiones adecuadas.
- Evadir controles por decisiones de la alta gerencia.

2.2.3 Herramientas para evaluar el Control Interno

Existen algunas herramientas para evaluar el control interno como son:

- Cédulas Narrativas
- Cuestionario de control interno
- Flujograma
- Matrices de control interno
- Lista de verificación (Check List)
- Manual de Referencia
- Combinación de métodos

2.2.3.1 Cédulas Narrativas

“Las cédulas presentan diferentes perfiles que varían de acuerdo con los objetivos y los procedimientos de auditoría” (Sánchez, 2006, pág. 239).

Las cédulas narrativas cumplen con la característica de describir a manera de resumen los procedimientos, registros, formularios, archivos, fases, entre otros; de las actividades realizadas por los empleados, departamentos y equipos que intervienen en el sistema que se pretende evaluar.

A las cédulas narrativas se las conoce como procedimientos aplicados en función a la observación directa y apreciación de los procesos u operaciones.

La desventaja de utilizar esta herramienta para evaluar el Control Interno es que no permite la comparación con otras áreas lo que genera conflictos al querer detectar áreas críticas.

A continuación se presenta un ejemplo de la elaboración de las cédulas narrativas

 <p>AUDITORES S.A.</p>
<p>NARRATIVA DE CONTROL INTERNO</p>
<p>CLIENTE: MINISTERIO ABC PROCEDIMIENTO: SISTEMA DE CONTABILIDAD NOMBRES Y CARGO DEL PERSONAL ENTREVISTADO: Juan Mera – Contador FECHA DE CORTE: Al 31 de agosto de 2013</p>
<p>NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO</p>
<p>De la entrevista realizada con el Contador, el día 10 de septiembre de 2013, con la finalidad de conocer en forma global el Sistema aplicado en Contabilidad para el tratamiento contable de los contratos, viáticos y vehículos, se desprende:</p>
<p>DESCRIPCION DEL SISTEMA</p>
<p><u>Contratos</u></p> <p>Los registros contables con relación a los contratos se los realiza con el método del devengado, cuyo reporte debe ser emitido por Gestión Talento Humano.</p>
<p><u>Anticipo de Viáticos</u></p> <p>En el caso de anticipo de viáticos y subsistencias, llega a contabilidad el Formulario de Viáticos juntamente con el cronograma de actividades (en el caso de Ministro, Subsecretarios y Directores no necesitan cronograma de actividades), se realiza el cálculo de los valores que corresponde a cada caso de acuerdo al Reglamento Interno de Viáticos que el Ministerio posee y se procede a realizar el registro como cuentas por cobrar por el anticipo; esta documentación se envía a Presupuesto para la disponibilidad presupuestaria y de allí a tesorería.</p>
<p>LUGAR, FORMA Y CUSTODIA DE LOS ARCHIVOS CONTABLES</p> <p>La ubicación de los Comprobantes de pago por anticipos de viáticos, están ubicados en el archivo de contabilidad, los cuales se hallan ordenados en forma secuencial conforme al número del respectivo comprobante bajo la responsabilidad del encargado del archivo. Existen dos secuencias de documentos, como se describe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los que se hallan comprendidos en <u>Comprobantes de Pago</u>, que incluyen los desembolsos a personal que se encuentra laborando bajo la modalidad de contratos sea cual fuere su naturaleza, los anticipos por viáticos que los funcionarios reciben y las liquidaciones por este concepto cuando existe valor a cancelar por parte del Ministerio. - La otra secuencia de archivo se da con los <u>Comprobantes de Diario</u>, en los que se encuentra las liquidaciones de viáticos que no tienen valor a pagar o cobrar por parte del Ministerio.
<p>PRINCIPALES OBSERVACIONES</p>

Elaborado por: xxx
 Fecha: 15 – 11 - 2015

Revisado por: yyy
 Fecha: 26 -11 - 2015

Figura 1 Cédula Narrativa

2.2.3.2 Cuestionario de Control Interno

El cuestionario de control interno es un documento base para el diagnóstico del sistema de control interno vigente en la empresa que se somete a la revisión de una auditoría y su aplicación es de primordial importancia para que el profesional que realiza el examen pueda determinar con cierta claridad, la profundidad y extensión que deberá aplicar en cada una de las pruebas de auditoría, motivo por el cual su aplicación se constituye en el procedimiento inicial del trabajo de auditoría. (Venegas, 2005, pág. 3)

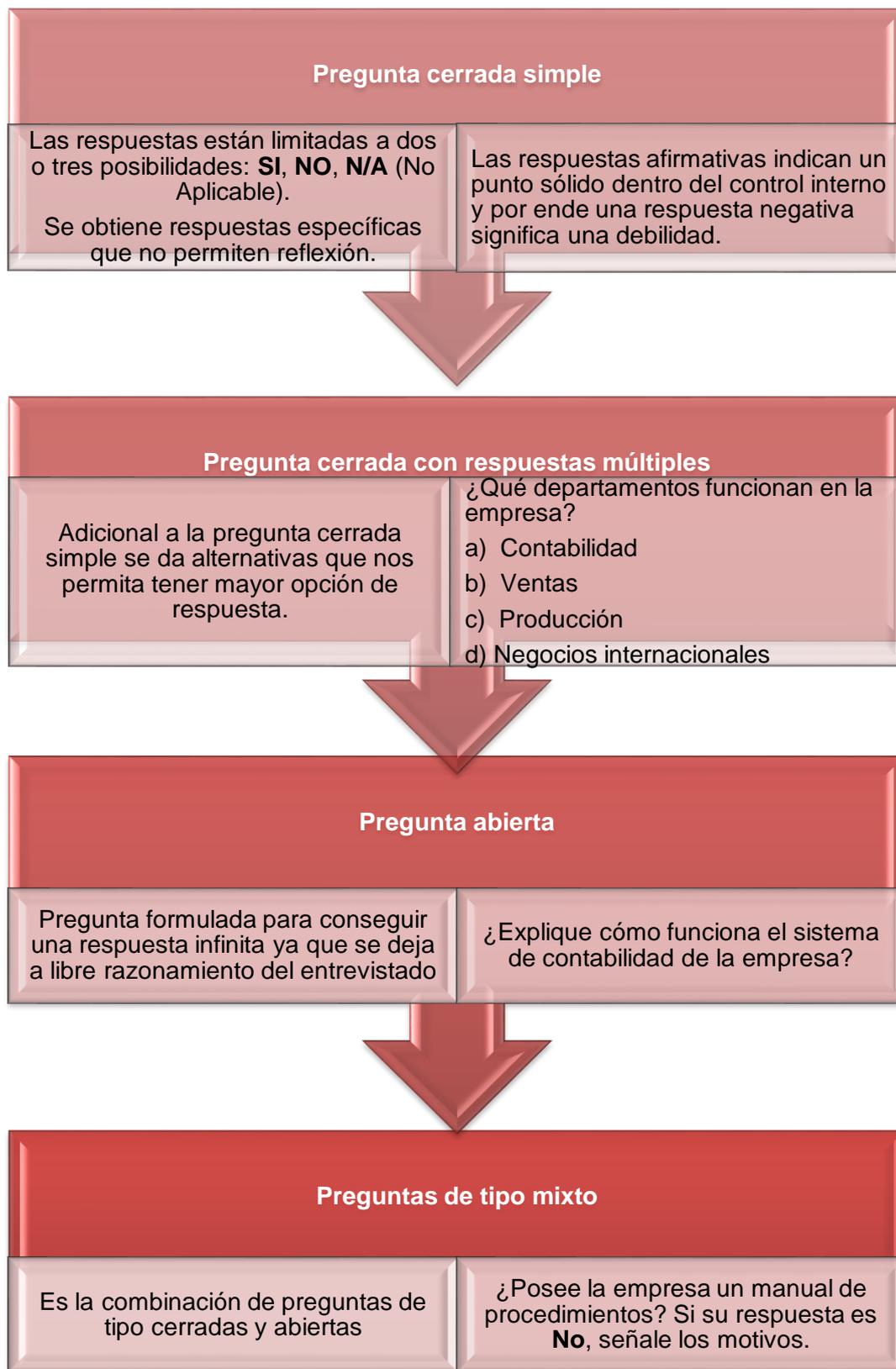
El cuestionario de control interno consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas, de esta manera el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados, determinándose áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

La desventaja de la selección de este método radica en que no permite observar el proceso en conjunto ni la naturaleza de las operaciones. Cuando está confeccionado y aplicado el cuestionario no siempre permite incluir otras preguntas.

2.2.3.2.1 Tipos de preguntas

Se puede clasificar en las siguientes tipos de preguntas:

Gráfico 3 Tipo de Preguntas





AUDITORES S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CLIENTE: Empresa ABC S.A.

RUBRO: Caja - Chica

NOMBRES Y CARGO DEL PERSONAL ENTREVISTADO: Sr. Luis Parra

FECHA DE CORTE: Al 31 de diciembre 2014



N	Pregunta	Respuesta			Puntuación		Observaciones
		Si	No	N/A	Obtenida	Óptima	
1	¿Mantienen un fondo de Caja Chica?	X			10	10	
2	¿Hace uso de una caja principal diferente a la Caja Chica?	X			8	10	Fondo Rotativo
3	¿Se hacen arqueos sorpresivos de Caja Chica?	X			8,6	9	
4	¿Recae en una sola persona la responsabilidad de la Caja Chica?	X			3	4	Secretaria
5	¿Hay una persona encargada de hacer los arqueos de Caja Chica?	X			6,5	7	Lo realiza el auxiliar de contabilidad
6	¿Están los pagos de Caja Chica, soportados por documentos debidamente aprobados?	X			7,45	8	
7	¿Los comprobantes de caja menor tienen la firma del beneficiario?	X			3,5	5	
8	¿Se comparan los comprobantes que soportan las operaciones con el saldo existente en el fondo de Caja Chica?		X		0	8	Cheques en blanco
9	¿Se lleva un control adecuado de los gastos hechos por Caja Chica para evitar salida duplos?	X			6,3	8	
10	¿La reposición de la Caja Chica se hace con cheque?	X			5	5	La secretaria pide la restitución de Caja Chica
Suman:					58,35	74	

Elaborado por: BPAV

Fecha: 15-11-2015

Revisado por:

Fecha: 26-11-2015

Firmas de responsabilidad:

 RESPONSABLE

 AUDITOR

Figura 2 Cuestionario de Control Interno

Cálculos:

$$\begin{aligned} \text{Nivel de Confianza} &= \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100 \\ \text{NC} &= \frac{58.35}{74} \times 100 \\ \text{NC} &= 78.85\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Riesgo de Control} &= 1 - \left[\frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \right] \times 100 \\ \text{RC} &= 1 - \frac{58.35}{74} \times 100 \\ \text{RC} &= 21.15\% \end{aligned}$$

El Riesgo de Control es aquel que experimenta cuando los sistemas de control están incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Entre los factores que determinan la existencia de un riesgo de control se pueden mencionar:

- Están presentes en el sistema de información , contabilidad y control; y,
- La existencia de puntos débiles de control implica la existencia de factores que incrementan el riesgo de control.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

MATRIZ DE RIESGO.- El nivel de confianza es alto-medio con el 78.85% y su riesgo de control es bajo medio con el 21.15%

MATRIZ DE COLORIMETRIA.- El nivel de confianza es alto con el 78.85% y su riesgo de control es bajo con el 21.15%

Tabla 1

Matriz de riesgo

NIVEL	Confianza	
	DESDE	HASTA
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%

Riesgo

Fuente: (Maldonado, 2011)

2.2.3.3 Flujograma

“Los diagrama de flujo o flujogramas son representaciones gráficas de una seria de actividades de un proceso, que proporciona el detalle y la identificación de las diferentes fases de un procedimiento” (Guerrero, 2013, pág. 48).

Se concluye entonces que es la representación gráfica y secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos.

“Los diagramas usan símbolos con representaciones bien descritas, que simbolizan los pasos de una determinada actividad dentro de una

organización, y reproducen el flujo de realización con flechas que enlazan los puntos de inicio y de fin de un proceso” (Guerrero, 2013, pág. 48).

Las principales características que debe tener un flujograma son:

- Sintética: Se debe presentar en forma resumida, es decir en una sola página.
- Simbolizada: Se debe representar mediante símbolos apropiados.
- De forma visible a un sistema o un proceso: Puesto que sirven para examinar el progreso de un sistema o proceso.



Figura 3 Símbolos del Diagrama de Flujo

A continuación se presenta un ejemplo de flujograma:

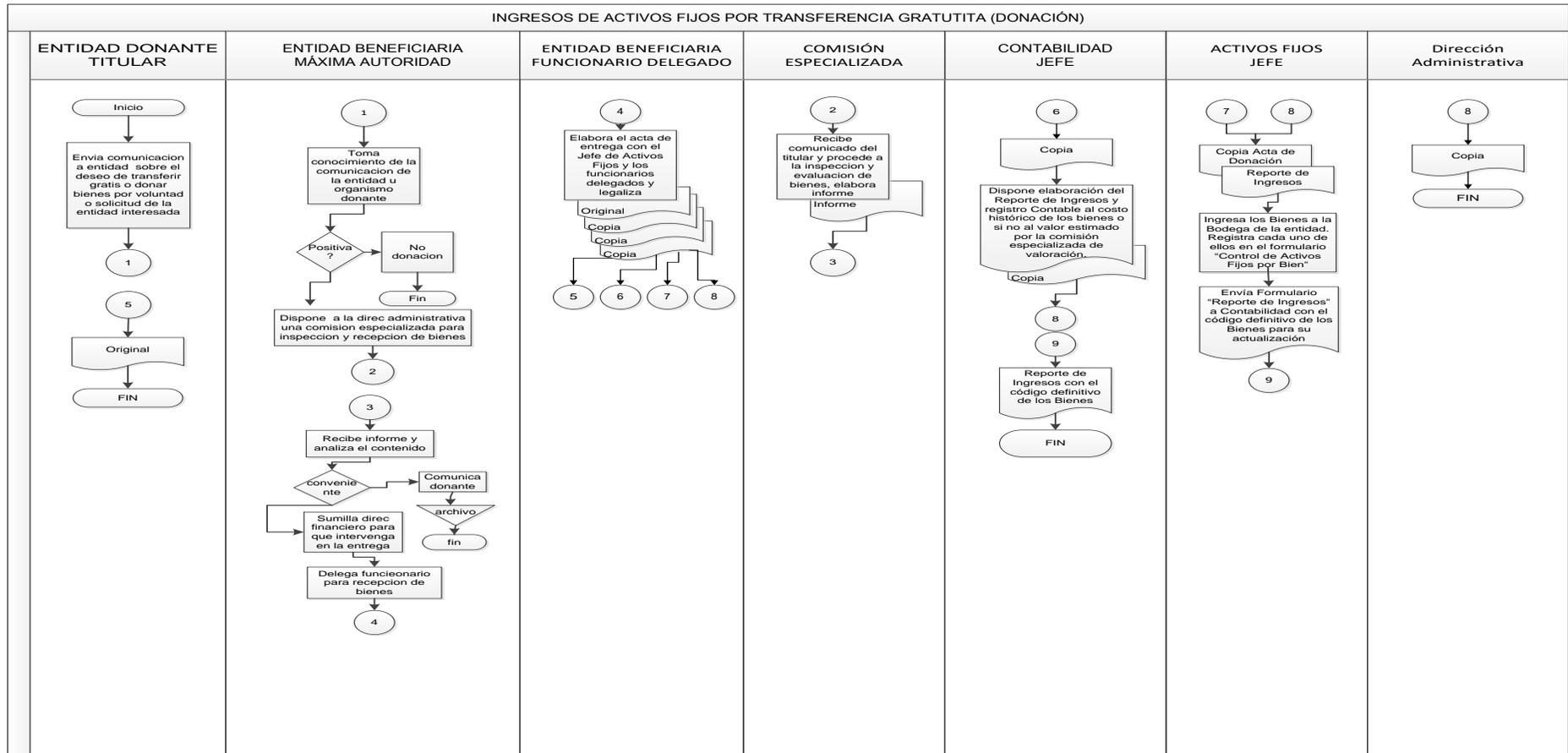


Figura 4 Flujoograma

2.2.3.4 Matrices de Control Interno

“La metodología de matrices de control interno permite analizar el cumplimiento o las omisiones de las funciones asignadas a las contralorías. El diagnóstico resultante señala cuales funciones se cumplen y cuales no y, de manera complementaria cuales actividades innecesarias se están realizando” (Holguín, 2006, pág. 139).

Con el sistema matricial se usan puntajes de eficacia a las áreas de mayor riesgo, en donde los puntajes más bajos son aquellos en los cuales se ha de priorizar los ajustes y realizar correcciones, además permite conocer los motivos que los originan para adoptar medidas de acción que los corrijan.

Se entiende a una matriz de riesgo como una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.



Auditores S.A.

Empresa “XYZ” Cía. Ltda.
Matriz de Control Interno
Al 31 de diciembre de 2014

	1	2	3	4	5
Productos / Actividades	Impuestos	Contables	Normas Internas	Política Organizacional	Normas de Seguridad
Áreas					
Ventas	1,2	1,6	1,11	1,12	
Compras	2,2	2,6	2,11	2,12	
Contable	2,2	5,6	5,11	5,12	5,13
Finanzas	9,2	9,6	9,11	9,12	9,13

Elaborado por: BPAV

Fecha: 2013-10-09

Supervisado por:

Fecha: 2013-10-09

Figura 5 Matriz de Control Interno

2.2.3.5 Uso de la Colorimetría para la calificación de Riesgos

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente escalas colorimétricas de 3 y 5 niveles.

Tabla 2

Riesgo de Colorimetría – 3 escalas

Colores	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Inferior	Superior		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Amarillo	36%	75%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

Fuente: (Jiménez, 2009)

Tabla 3

Riesgo de Colorimetría – 5 escalas

Colores	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Inferior	Superior		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Celeste	36%	50%	Moderado Bajo	Moderado Alto
Amarillo	51%	65%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
Tomate	66%	75%	Moderado Alto	Moderado Bajo
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

Fuente: (Jiménez, 2009)

2.2.3.6 Listas de Verificación

“El uso de una lista de verificación, evitará subestimar cualquier aspecto de importancia para la evaluación, también entregará datos comparables de estudios y análisis realizados por diferentes personas, en oportunidades diferentes y con objetivos diferentes” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 149)

Empresa ABC				
TESORERIA				
Lista de verificación				
31/12/2012				
		AP 5/7		
N:	Controles	Cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Conocimiento sobre el vencimiento de las facturas emitidas	x		
2	Análisis las cuentas de los distintos ejercicios para un mejor entendimiento de la situación actual.	x		
3	Existe un adecuado manejo del presupuesto de tesorería	x		
4	Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.		x	
5	Implementación de un software que permita tener una mayor eficacia en la gestión de la tesorería		x	
6	Se gestiona los flujos de caja día a día	x		Su elaboración de periodicidad es de 60 días
7	La organización toma decisiones económicas financieras que permitan la consecución de los objetivos planteados	x		
8	Existe un manual que establezca y especifique las políticas y normas del departamento de tesorería		x	No hay un manual que especifique
9	Existe organización en los procesos del departamento	x		
10	El departamento ejerce una adecuada administración de la gestión de las necesidades y los excedentes a corto plazo	x		
		11	4	
		ELABORADO POR: MB		FECHA: 20/05/2013
		REVISADO POR:		FECHA:

Figura 6 Lista de Verificación

2.2.3.7 Manual de Referencia

El Manual de Referencia ha sido pensado para ayudar a un evaluador a complementar la Hoja de trabajo de evaluación de riesgos y actividades de control.

“En el Manual de Referencia se contemplan las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los 18 riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento. Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actores regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.” (Mantilla S. , 2005, pág. 86)

A continuación se muestra un ejemplo del manual de referencia:

Cuadro 6

Manual de Referencia

N°	COMPONENTES DEL COSO ERM	OBJETIVO	O. F. C.	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
1	AMBIENTE INTERNO.- La empresa "ABC" debe contar con una estructura orgánica que viabilice la emisión y la responsabilidad de los estados financieros.	Definir adecuadamente quienes son los responsables de la emisión de los estados financieros.	O ; C	1.- La administración no desea asumir responsabilidades.	1) Exigir el cumplimiento de las actividades designadas para la administración. 2) Establecer normas y políticas de sancionamiento al no cumplimiento de las mismas.
				2.- La empresa no cuenta con una estructura orgánica.	1) Realizar una estructura orgánica de la empresa. 2) Investigar estructuras orgánicas de empresas similares que pueden servir de referencia.
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.- Mejorar la emisión de los estados financieros	Establecer adecuadamente las políticas que mejoren el cumplimiento de la emisión de los Estados financieros.	O ; C	1.- No se cuente con las personas adecuadas para	1) Capacitar al personal 2) Contratar a un profesional.
				2.- El personal desconoce los objetivos establecidos	1) Comunicar los objetivos
3	IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.- La empresa debe elaborar un procedimiento que facilite la identificación de los riesgos al emitir los estados financieros.		O ; C	1.- No cuente con un personal idóneo para la creación de un buen procedimiento.	1) Capacitando al personal de la empresa enfocandolo a alcanzar el éxito. 2) Contratar a un profesional para que lo realice.
				2.- No tenga la información necesaria.	1) Realizar un análisis F.O.D.A. 2) Contrate a un especialista para que nos capacite.
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS.- La empresa debe evaluar a los posibles responsables que requieren de mayor control.	Establecer el nivel de probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos.	O ; C	1.- Los parámetros no estén bien tomados.	1) Evaluar con el Dpto. Administrativo los parámetros a tomar. 2) Capacitar al auditor para que maneje un buen criterio.
				2.- La valoración de los parámetros sea exagerada.	1) Contratar a un personal que evalúe hasta qué punto la empresa puede aceptar el riesgo. 2) Capacitar a su propio personal.
5	RESPUESTA AL RIESGO.- La empresa debe elaborar un plan de contingencia para evitar que se presenten riesgos futuros.	Determinar estrategias para contrarrestar a los riesgos presentados.	O ; C	1.- Que no se pueda contrarrestar el riesgo.	1) Controlar que el personal esté capacitado ante la presencia de los riesgos 1) Contratar a una Compañía de Seguros.
				2.- Que no se cuente con la suficiente información para elaborar el plan de contingencia.	1) Realizar un estudio para determinar si la empresa cuenta con el personal capacitado. 2) Tener en cuenta todas las precauciones para minimizar el riesgo, en lo más mínimo.
6	ACTIVIDADES DE CONTROL.- La empresa debe ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunament.	Realizar actividades de control a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, enfatizando en el Dpto. de Administración.	O ; C	1.- No contar con un software de seguridad que impida el acceso no autorizado al sistema.	1) Prevenir que una misma persona controle todo un ciclo. 2) Buscar asesoramiento en software de seguridad.
				2.- Que las actividades no lleguen a todos los niveles.	1) Mantener una ejecución eficiente. 2) Coordinar las funciones.
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.- La empresa debe procurar que la información sea efectiva en un sentido amplio fluyendo hacia abajo, a través y hacia arriba de la entidad.	Crear una fuente de información confiable en donde todos los trabajadores tengan acceso.	O ; C	1.- Falta de compromiso de los miembros de la entidad.	1) Incentivos que los motiven a trabajar en equipo. 2) Promover actividades de integración.
				2.- Falta de coordinación en las disposiciones que creen conflictos por no transmitir una buena	1) Trato equitativo a todos los empleados. 2) Actividades de segregación de funciones.
8	MONITOREO.- La empresa debe garantizar todos los requisitos que un sistema informático requiere para que pueda cumplir con su misión.	Evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades realizadas dentro del Dpto. como soporte a la mejora de los procesos del negocio.	O ; C	1.- Sistema de monitoreo en una base extensa.	1.- Actualizar el sistema. 2.- Comprar o adquirir otro sistema.
				2.- No contemos con el personal idóneo para mejorar dicho sistema.	1.- Capacitación al personal 2.- Contratación de un profesional

2.2.3.8 Combinación de Métodos

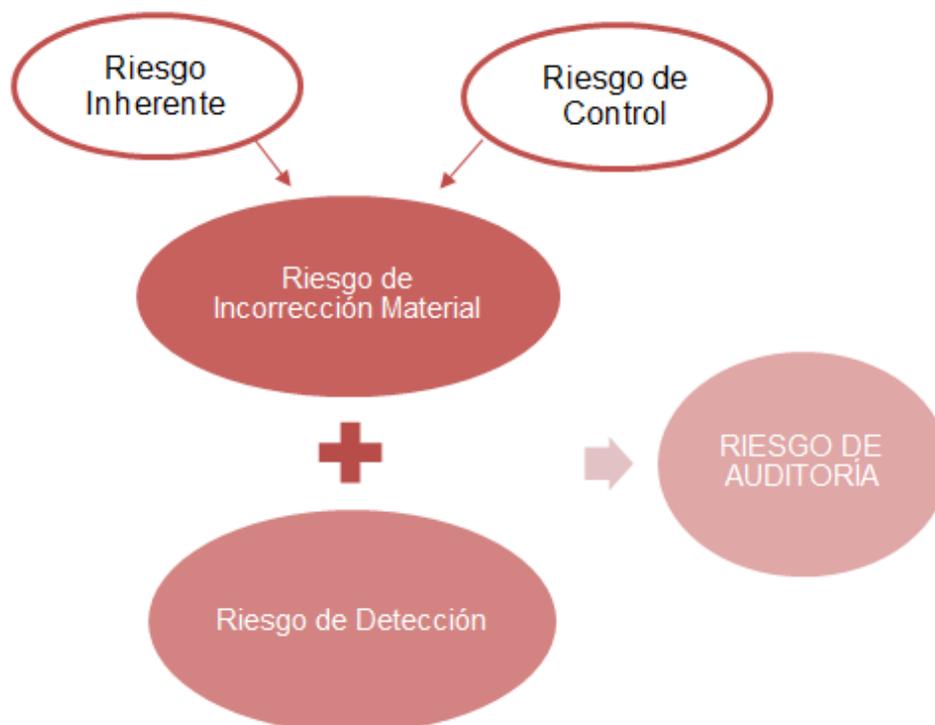
La herramienta de combinación de métodos consiste en la mezcla de los métodos anteriores descritos como el de cuestionario y gráfico, en donde se utilizan las herramientas en función de lo que se requiere investigar.

2.3 Riesgo de Auditoría

De acuerdo al Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU), define como riesgo de auditoría como la posibilidad que el auditor exprese una opinión inapropiada por la mala interpretación de los datos obtenidos.

Al Riesgo de auditoría también se lo denomina como la posibilidad de que al final de la auditoría existan errores que no hayan sido detectados por el auditor.

Gráfico 4 Riesgos de Auditoría



2.3.1 Tipo de Riesgos

El auditor al planear su trabajo debe determinar que el nivel de riesgo de auditoría sea adecuado.

Existen los siguientes tipos de riesgos:

Riesgo inherente: “Se refiere al riesgo de que se presenten errores importantes en las actividades organizaciones.” (Galán, Informática y Auditoría para las ciencias empresariales, 2006, pág. 53)

Este riesgo se encuentra presente en el entorno y es producto de la naturaleza del negocio.

Riesgo de control: “El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control están incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna”. (Slosse, Gordiez, Giordano, & Servideo, 1991)

Este riesgo surge cuando no existen controles o cuando los aplicados dentro de una organización mismos no sirven o son anticuados.

Riesgo de detección: “El riesgo de que los auditores no logren detectar el error con sus procedimientos de auditoría” (Whittington & Pany, 2000)

“El riesgo de detección, riesgo de que los errores importantes, individualmente o en conjunto, en las cuentas anuales no sean detectados por el auditor mediante la aplicación de pruebas sustantivas” (Orta, 2012, pág. 166).

Se da al aplicar las pruebas de auditoría, cuando éstas no son de calidad, no poseen la profundidad necesaria o no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

2.3.2 Matriz de Riesgos

De la propia definición de riesgo se deduce la relación entre dos variables: impacto y probabilidad de perturbación. Representando en una matriz estas dos variables, con valores bajo, medio, alto. (López, 2008)

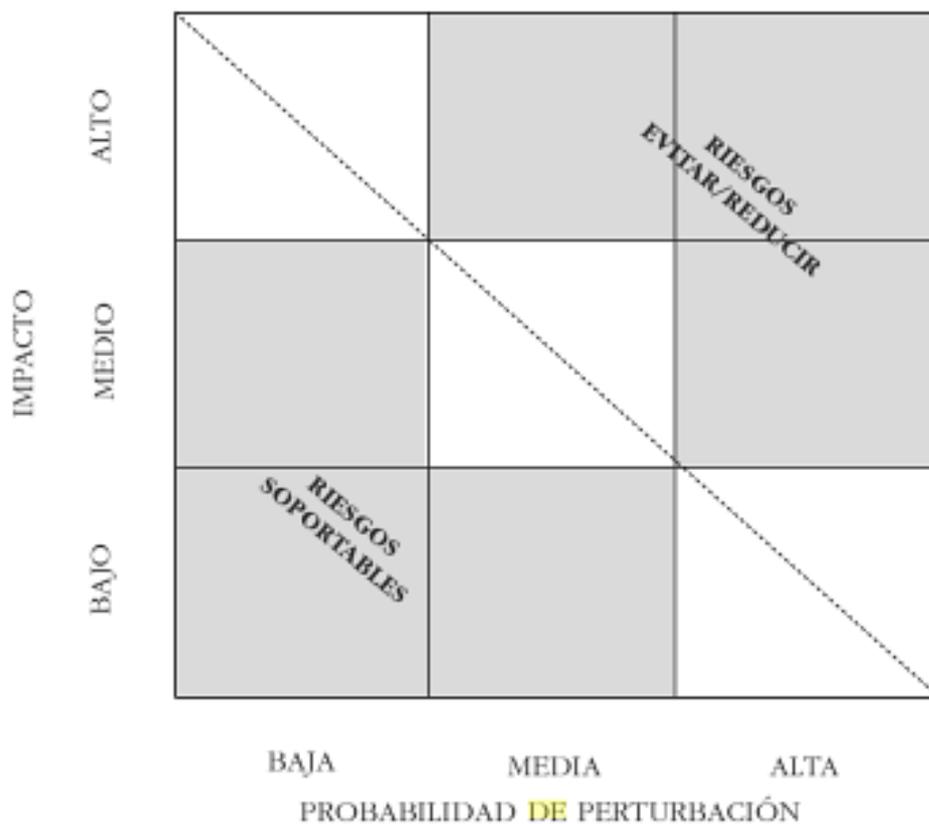


Figura 7 Matriz de Riesgos

Fuente: (López, 2008)

La situación de riesgo dentro de la matriz nos orienta sobre la política a seguir en el tratamiento del mismo. Como es natural existe una zona central de identificación, que debe tratarse con preocupación en cuanto a su propia evaluación. (López, 2008)

2.3.3 COSO ERM (Enterprise Risk Management)

El marco conceptual de COSO Enterprise Risk Management (ERM), o también denominado administración de riesgos corporativos, fue un proyecto que inicio en el 2001 y fue lanzado a la comunidad de negocios en septiembre del 2004. Está orientado, a diferencia de su predecesor, a la administración de riesgos, incluso los estratégicos; esta adición genero un marco conceptual más amplio, llevando el control interno al enfoque de administración de riesgos. (Lara, 2012)

2.3.3.1 Componentes

COSO II posee ocho componentes en la cara frontal del cubo. El componente de establecimiento de riesgos del COSO I fue sustituido con cuatro nuevos componentes.

En realidad la mayor diferencia es el cambio de enfoque de un modelo puro de control interno a un modelo de administración de riesgos.

La presentación del cubo trata de enlazar que se debe hacer, donde y alineado a que. (Lara, 2012, pág. 105)



Figura 8 Componentes COSO

Fuente: Coso ERM

La administración de riesgos corporativos es un proceso (que fluye por toda la organización) efectuado por el consejo de administración, la administración y otro personal (todos los niveles establecidos de arriba hacia abajo) aplicado desde la definición estratégica (metas de alto nivel) y a través de todas las actividades de la organización, diseñado para identificar eventos (negativos) potenciales que pueden afectar a la organización, así como administrar los riesgos dentro de su apetito al riesgo (cuanto riesgo se toma e forma consiente), con el fin de proveer una seguridad razonable, respecto del logro de los objetivos de la organización (estratégico, operacional, reporte y cumplimiento) (Lara, 2012, pág. 106)

2.3.3.2 Ambiente Interno

Es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura.

Incide en:

- La concientización del personal respecto del riesgo y el control.
- El modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades del negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados.

Los factores que se contemplan son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión de directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de Recurso Humanos

La cultura al riesgo mide la presencia y fortaleza de determinados atributos claves del riesgo como son:

- Liderazgo y estrategia
- Personal y comunicación
- Responsabilidad y medidas correctivas
- Gerenciamiento de riesgo e infraestructura

2.3.3.3 Establecimiento de objetivos

Se establece algunos tipos de objetivos:

Objetivos Seleccionados

- Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo

Objetivos estratégicos

- Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión.
- Reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

Objetivos relacionados

- Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado.
- Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento.
- Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

Tolerancia al Riesgo

- La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.
- Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia).

- Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

2.3.3.4 Identificación de eventos

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

Distinguiendo Riesgos y Oportunidades

- Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.
- Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son re canalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

Factores a considerar

- Los eventos pueden provenir de factores internos y externos.
- La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

Técnicas de Identificación de Eventos

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación

2.3.3.5 Evaluación de riesgos

Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto.

Se considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales y la metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

2.3.3.6 Respuesta al riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad.

Evaluando Posibles Respuestas:

- Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido
- En la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos.

Se tiene categorías de respuesta al riesgo:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

La visión del Portafolio de Riesgos:

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos.
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

2.3.3.7 Actividades de control

Las actividades de control integran la respuesta al riesgo, mediante políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna

Donde la selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado, además se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones

Se tiene algunos tipos de actividades de control como son:

- Preventivas,
- Detectivas,
- Manuales,
- Computarizadas y
- Controles gerenciales.

2.3.3.8 Información y comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo, para lo cual se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades, la misma es obtenida de fuentes internas y externas.

La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo), asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser:

- Clientes,
- Proveedores,
- Reguladores y
- Accionistas.

2.3.3.9 Supervisión y Monitoreo

La supervisión y monitoreo implica monitorear al proceso de administración de riesgos mantenga su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente a través de:

- Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.
- Evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.

- Una combinación de ambas formas.

2.4 Muestreo de la Auditoría de Gestión

El muestreo puede ser definido como el proceso de inferir conclusiones acerca de un conjunto de elementos denominados universo o población, a base del estudio de una fracción de esos elementos, llamada muestra.

2.4.1 Aplicación del Muestreo

El muestreo puede aplicarse:

- En pruebas de cumplimiento de controles, que permitan obtener evidencias de auditoría en cuanto al flujo de la documentación y sus controles inherentes.
- En pruebas sustantivas para verificar saldos y operaciones.
- En pruebas de doble propósito que comprueben tanto el cumplimiento de un procedimiento de control que proporcione evidencia documentada de su realización, como la razonabilidad de la cantidad monetaria registrada en las transacciones y saldos.

Siendo aplicable el muestreo de auditoría en pruebas de cumplimiento, cuando se utilicen técnicas de muestreo para probar los procedimientos de control interno sobre los cuales el auditor planea confiar, y para pruebas sustantivas, cuando se utilicen técnicas de muestreo para probar detalles de transacciones y saldos.

El muestreo de auditoría puede efectuarse mediante procedimientos estadísticos o no estadísticos, ambos procesos requieren de la selección de una muestra en la cual se encuentren las características representativas del universo.

Los dos métodos se apoyan significativamente en el juicio profesional del auditor y se basan en la presunción de que una muestra revela información suficiente acerca del universo en su conjunto. Su diferencia consiste en el grado de formalidad y estructura involucrados en la determinación del tamaño de la muestra, en la selección de la muestra y la evaluación de los resultados.

Al realizar la elección del método de muestreo, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo a muestrear, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Como el muestreo estadístico proporciona varias ventajas, se prefiere que este método sea utilizado cuando resulte práctico, efectivo y eficiente para el trabajo de auditoría.

2.4.2 Clases de Muestreo

Las clases de muestreo pueden ser:

- **Muestreo Estadístico**

El muestreo estadístico utiliza las leyes de probabilidades con el propósito de lograr en forma objetiva, determinar el tamaño de la muestra, seleccionar la muestra, y evaluar los resultados. Además, el muestreo estadístico no descarta la necesidad de que el auditor aplique su criterio.

Calculo de una muestra para una población finita

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{\epsilon^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

B= Nivel de Confianza

N= Universo o población

p= Población a favor

q=Población en contra

ε= Erros de estimación

n= tamaño de la muestra

- **Muestreo No Estadístico**

El muestreo no estadístico no prevé la estimación anticipada y objetiva del tamaño de muestra requerido, ni la proyección o evaluación objetiva de los resultados de la muestra, se basa exclusivamente en el criterio del auditor, según sus conocimientos, habilidad y experiencia profesional; por lo que, su naturaleza es de carácter subjetivo.

La decisión de utilizar el muestreo en auditoría depende del alcance y naturaleza de la evidencia que se necesita, de las características de la cuenta a examinar, los objetivos de la auditoría, la naturaleza del universo a muestrear y las ventajas y desventajas de cada método. Las evaluaciones del riesgo inherente son fundamentales para determinar el alcance de la evidencia que se requiere.

2.4.3 El Riesgo de Muestreo

El riesgo de muestreo en auditoría tiene dos aspectos:

- El Riesgo de rechazo incorrecto: Es el riesgo de que, como resultado de los procedimientos de muestreo, el auditor concluya que no se puede confiar en los controles o que el saldo de una cuenta no es razonable, cuando en realidad, los controles son confiables o el saldo de la cuenta es razonable.
- El Riesgo de aceptación incorrecta: Es el riesgo de que, como resultado de los procedimientos de muestreo, el auditor llegue a la conclusión de que puede confiar en los controles o que el saldo de una cuenta es razonable, cuando en realidad, los controles no son confiables en la medida esperada o cuando el saldo no es razonable.

El auditor deberá considerar estos riesgos en cada plan de muestreo, de tal forma que su diseño produzca una muestra de tamaño suficiente y utilice un método de selección que obtenga una muestra representativa del universo y que responda a los objetivos de la auditoría.

2.4.4 El proceso de muestreo en la Auditoría de Gestión

“El muestreo en la auditoría se basa en pruebas selectivas, es decir, el auditor no tiene la obligación de examinar todas y cada una de las transacciones realizadas por la sociedad auditada puesto que su trabajo se convertiría en interminable y sería, además extremadamente costoso” (De la Peña, 2011, pág. 68).

2.5 La Evidencia

“Es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión. Una evidencia no puede ser competente si al mismo tiempo no es relevante y válida” (Espino, 2014, pág. 6)

La NIA 500, expresa:

“La evidencia de auditoría es toda la información que el auditor recopila para llegar a las conclusiones en las que se basa su opinión. La evidencia comprenderá la información contenida en los registros contables subyacentes a los estados financieros e información de otras fuentes (auditorías anteriores), además, la que se obtiene durante el curso de la auditoría y los procedimientos de control de calidad de una firma para la aceptación y continuación de clientes”

2.5.1 Características de la Evidencia

Las características de la evidencia son:

- **Suficiente:** Es aquel nivel o cantidad de evidencia que el auditor debe obtener para llegar a conclusiones razonables.
- **Competente:** La evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades. Como la característica lo define, la evidencia tiene que tener relación al asunto o materia que se examina y su nivel de aceptación.
- **Pertinente:** Es la relación que existe entre la evidencia y su uso. Se refiere tópicos que se examina o al espacio de tiempo en se la pretende utilizar, denotándose que si ha sido obtenida posterior a la emisión de resultados, posiblemente no tenga el mismo impacto.

- Relevante: Es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría. Es decir, la evidencia tiene la importancia necesaria para ser comentada
- Legal: La obtención de la evidencia debe ser a través de medios legales y permitidos, debe hacerse énfasis en que el auditor no debería obtener evidencia ilícita para probar errores o fraudes.

2.5.2 Clases de Evidencia

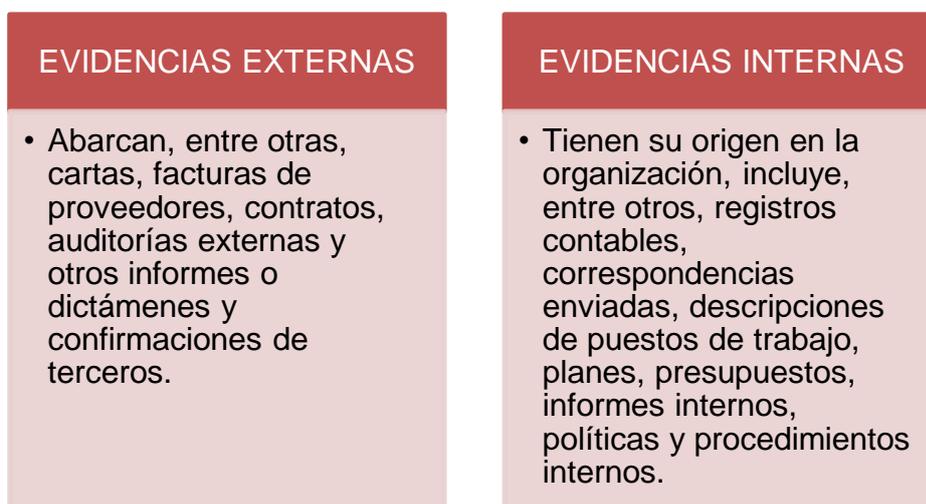
La evidencia tiene algunas clases como son:

- Documental
- Testimonial
- Analítica
- Física

2.5.2.1 Evidencia Documental

Puede ser de carácter física o electrónica, este tipo de evidencia puede ser externa o interna a la organización.

Gráfico 5 Tipos de evidencias



La confiabilidad de las evidencias documentales tiene que valorarse en relación con los objetivos de la Auditoría Interna. (Hernández, 2006)

2.5.2.2 Evidencia testimonial

Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas, este tipo de evidencia pueden proporcionar importantes indicios que no siempre cabe obtener a través de otras formas de trabajo en las auditorías internas.

Para el respaldo y confirmación si van a utilizarse como prueba, por medio de:

- “Confirmación por escrito del entrevistado;
- El análisis de múltiples fuentes independientes que revelen o expliquen los hechos analizados; y
- Comprobación posterior en los documentos” (Hernández, 2006).

2.5.2.3 Evidencia Analítica

La evidencia analítica surge del análisis y verificación de los datos, puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros o de otro tipo de la organización u otras fuentes que pueden ser utilizadas.

La evidencia analítica puede originarse de los resultados de:

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

“También pueden efectuarse comparaciones con normas obligatorias o niveles propios del sector al que pertenece la organización” (Hernández, 2006).

2.5.2.4 Evidencia Física

La evidencia física se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales.

“Cuando la evidencia física es decisiva para lograr los objetivos de la auditoría interna, debe ser confirmada adecuada y oportunamente por los auditores internos” (Hernández, 2006).

2.5.3 Pruebas de Auditoría

Son las pruebas que diseña el auditor para conseguir en la ejecución de la auditoría la evidencia que sirva para apoyar su opinión que será comunicada en el informe.

“La evidencia de auditoría se obtiene mediante pruebas de cumplimiento y pruebas substantivas” (De Lara, 2007, pág. 63)

Se tiene dos tipos de pruebas:

- Pruebas de cumplimiento o Control

“Las pruebas de cumplimiento, tienen como objeto evidencia de que los procedimientos de control interno están siendo aplicados en forma establecida. Buscan por tanto asegurarse de la existencia, efectividad y continuidad del sistema de control interno, es decir, pretenden evidenciar que:

- a. El control existe
 - b. El control está funcionando con eficacia
 - c. El control ha estado funcionando durante todo el período” (De Lara, 2007, pág. 63).
- Pruebas sustantivas

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia.

“Las pruebas sustantivas tienen como objeto obtener evidencia de la integridad, exactitud y validez de la información financiera auditada” (De Lara, 2007, pág. 63).

Existen dos tipos generales de pruebas sustantivas:

- Procedimientos analíticos; y,
- Pruebas de detalles.

Procedimientos analíticos: Se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

- Pruebas de doble propósito

Es la combinación de pruebas, sean estas la aplicación de pruebas de Cumplimiento y Sustantivas.

2.6 Hallazgos de Auditoría

“Una vez que el auditor ha llegado a la conclusión objetiva de que existe un incumplimiento con respecto a lo establecido en el sistema o

norma de referencia, deberá documentarlo y elaborar una nota de no conformidad o desviación” (Fundación ECA Global, 2007, pág. 323).

Los hallazgos obtenidos en la auditoría deben ser estudiados con los responsables de las áreas con el fin de obtener su conformidad, se debe proceder entonces de esta manera:

- Evidencia de la auditoría
- Evaluación frente a los criterios de la Auditoría
- Hallazgos de la Auditoría

2.6.1 Definición de Hallazgo

“En la auditoría gubernamental el término hallazgo es empleado en un sentido crítico, y tiene relación con la existencia de debilidades importante en el sistema control interno o irregularidades detectadas por el auditor; por lo tanto, abarco hechos y otra información obtenida por el auditor que merecen ser comunicados a la entidad auditada” (Fonseca, Auditoría Gubernamental Moderna, 2007, pág. 378)

2.6.2 Atributos del Hallazgo

Los atributos del hallazgo deben ser desarrollados objetiva y consistentemente, considerando lo siguiente:

- Condición: Es el hecho o situación deficiente detectada, cuyo nivel o curso de desviación, debe ser evidenciado. En este atributo se debe describir lo que el auditor encontró en el cuestionario o dicho de otra manera responde "lo que es"
- Criterio: Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada. Debe contener marco legal o norma incumplida "lo que debería ser"

- **Causa:** Es la razón o motivo que dio lugar al hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio profesional de la Comisión Auditora y es necesaria para la formulación de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición. (Fonseca, Auditoría Gubernamental Moderna, 2007, pág. 431). La descripción de la causa debe responder a la pregunta "¿Por qué?"
- **Efecto:** Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, ocasionada por el hecho o situación observada, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la entidad que adopte las acciones correctivas requeridas. El efecto es la diferencia que se da entre la condición y el criterio y responde a la pregunta "¿Cuánto?"

2.6.3 Componentes del Hallazgo

- **Título:** Es el nombre que se le va a dar al comentario
- **Conclusión:** Contiene en su redacción un resumen de la condición, criterio, causa y efecto.
- **Recomendación:** La propuesta de mejora que propone el auditor. Debe señalarse a quién se dirige y es en verbo que genera orden.

2.6.4 Observaciones de Auditoría

Las observaciones son los resultados del examen y sus conclusiones significativas. Pueden referirse a deficiencias en el control, faltas de eficacia, no conformidad o utilizaciones no adecuadas de los recursos. Las observaciones deben ser descritas y justificadas adecuadamente para facilitar la identificación de causas, así como servir de guía en el proceso de toma de decisión sobre acciones correctoras. (Vilar, 2007, pág. 96).

Se debe considerar que las observaciones de la auditoría y los elementos de evidencia deben documentarse, fecharse y firmarse por el auditor o el jefe de auditoría.

2.6.5 Niveles de confiabilidad

“El auditor debe presentar un informe, hallazgos y conclusiones respecto a la magnitud y calidad de la gestión, así como la relación con los procesos, métodos y controles internos específicos, cuya eficiencia y eficacia considera susceptible de mejorarse, como también determinar la eficiencia y confiabilidad de los datos obtenidos” (Fonseca, Vademecum Contralor, 2008, pág. 55).

2.6.6 Error vs Fraude

De acuerdo al glosario de términos de las NIAA´s definen al fraude y al error de la siguiente forma.

Gráfico 6 Error vs Fraude



Existen diversas formas de abordar el tema del fraude, sin embargo el método más conveniente es detectarlos antes de afrontarlo, sin embargo no hay controles totales que lo eviten, para lo cual se deben realizar evaluaciones periódicas.

El fraude administrativo puede ser:

- Las revelaciones engañosas que desestiman los estados financieros.
- La malversación de activos que corresponde a un conjunto de prácticas no éticas realizadas en el interior de la organización.

La responsabilidad del auditor ante los fraudes puede llegarse a exponer en forma precisa, para cada una de las irregularidades, dado como fundamento las condiciones y facetas de los hechos delictivos, especialmente la subjetividad.

“Desde el punto de vista de la función de auditoría, hay que hacer distinción entre los errores intencionales y no intencionales. Las probabilidades de ocurrencia de errores están estrechamente relacionadas con la eficiencia del control interno” (Estupiñan, 2006, pág. 281).

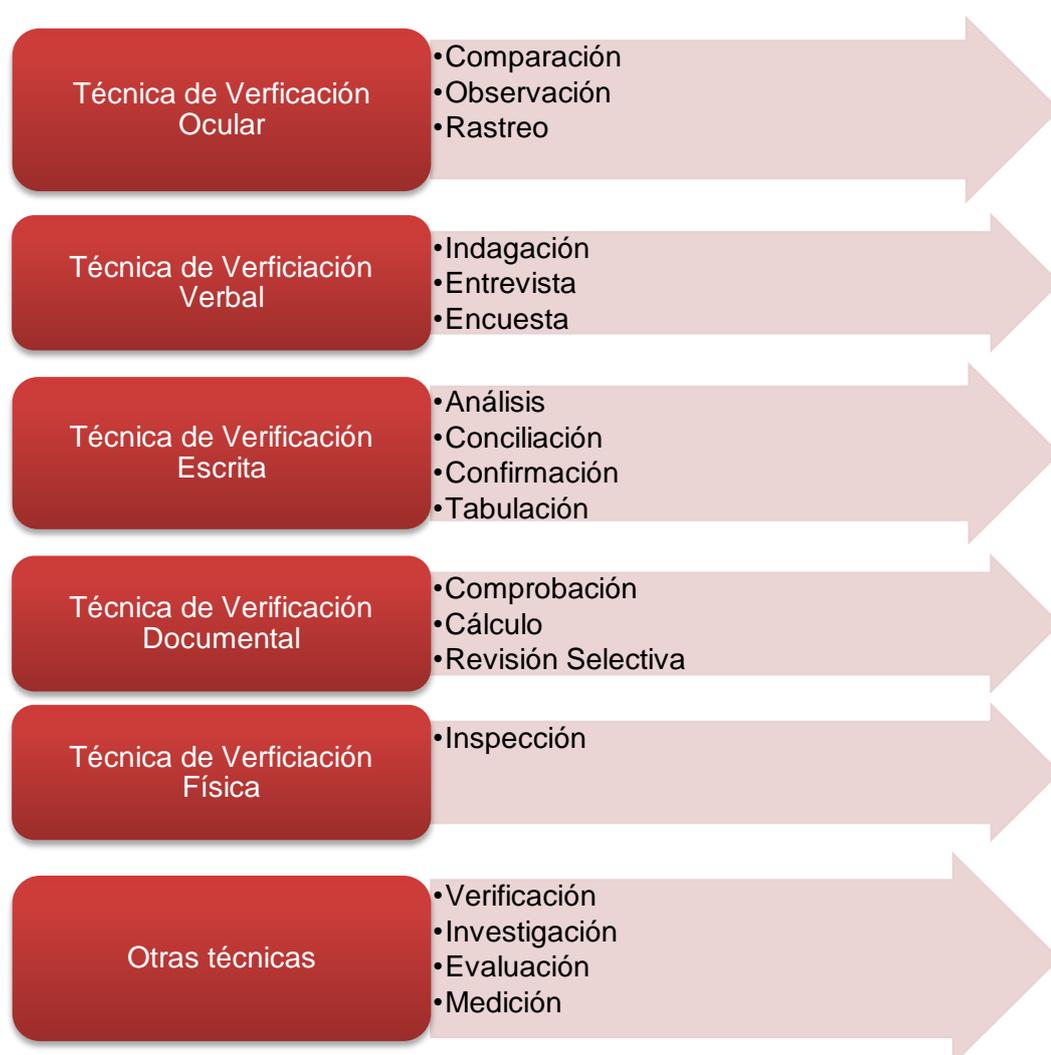
Los errores no intencionales son aquellos que tienen como fundamento el mal entendimiento, deficiente interpretación o faltas honestas de juicio, regularmente esta fuera del alcance del control interno.

Mientras que los errores intencionales pueden ocurrir no intencionalmente puede intentarse deliberadamente, se interpretan como irregularidades, lo que lleva a decir que en tal caso se está ante la premeditación lo intencional o deliberado.

2.7 Técnicas de Auditoría

Entre las técnicas de auditoría que se tiene se debe resaltar las que siguientes que se presentan en el cuadro.

Gráfico 7 Clases de Técnicas de Auditoría



Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con

criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: Ejecución y Comunicación de Resultados.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: Planificación y Ejecución.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: Planificación y Ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: Planificación y Ejecución.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: Planificación y Ejecución.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: Ejecución.

- Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: Planificación y Ejecución.
- Conciliación.-** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: Ejecución.
- Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: Ejecución.
- Tabulación.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: Ejecución.
- Comprobación.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una

entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: Planificación y Ejecución.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: Ejecución.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: Planificación y Ejecución.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: Planificación y Ejecución.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: Planificación y Ejecución.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase Comunicación de Resultados.

Medición.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad. Fase de ejecución.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: Planificación y Ejecución.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: Planificación y Ejecución.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide

dicha información y obtenga documentación probatoria.
Fases: Planificación y Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: Planificación y Ejecución.

Muestreo Estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: Ejecución.

El texto de las técnicas ha sido tomado del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

2.8 Papeles de Trabajo

Según la NIAA 230,

“El auditor debe documentar los asuntos que son importante y dar evidencia de que la misma se llevó a cabo de acuerdo con dichas normas, adoptando procedimientos apropiados para mantener la confidencialidad y salvaguarda de los papeles de trabajo de acuerdo con requisitos legales y profesionales.”

Se puede comprender que los papeles de trabajo es un conjunto de cédulas y documentos obtenidos por el auditor en el proceso de auditoría, es decir desde la planificación preliminar, la planificación específica y la ejecución de la auditoria.

Su utilización consiste en evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores para respaldar sus

opiniones obtenidas en los hallazgos, como también las conclusiones y recomendaciones que se deben presentar en los informes de auditoría.

Dentro de las características que debe poseer los papeles de trabajo son que deben ser claros, concisos, de tal manera que se pueda proporcionar un registro ordenado del trabajo, evitando errores.

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.” (CGE, 2002)

Se considera que son registros y documentos del auditor en cuanto a los procedimientos por él seguidos, comprobaciones parciales que realizó la información obtenida y de las conclusiones a las que ha llegado con la gestión de auditoría.

2.8.1 Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo

Se debe considerar algunos aspectos básicos para que la elaboración de los papeles de trabajo sea objetiva en lo referente a los comentarios, de tal manera que puedan ser concisos y debe constar las fuentes de información utilizadas por el auditor, por lo tanto se debe considerar lo siguiente:

- Evidencia que los estados financieros y demás información sobre la que se está dictaminando, estén conciliados con los registros de la entidad y se encuentren formalmente emitidos.
- Composición de los activos y pasivos que figuren en el balance, incluida la información a través de notas que indiquen como se ha verificado su existencia y se han obtenido sus valoraciones.

- Análisis y explicaciones de las cifras que constan en las cuentas de ingresos y gastos.
- En el caso de papeles de trabajo que reúnan cuentas de cada rubro (hoja principal, cédulas sumarias y analíticas).
- Todas las tareas realizadas deben estar redactadas de tal forma que surjan con claridad.
- El criterio utilizado para determinar el tamaño de las muestras y selección de Ítems.
- Los comprobantes analizados, revisados y cotejados o el seguimiento realizado, evitando expresiones genéricas.
- En caso de encontrar deficiencias de control interno, de registro, de evaluación, de exposición y otras que merezcan su consideración, se deben redactar los comentarios en un papel de trabajo para cada rubro.
- Forma en que se resolvieron las desviaciones, problemas o defectos detectados.
- Un papel de trabajo está completo, cuando incluye todos los datos e información correspondiente que respalde los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe y además cuando otro auditor profesional al revisarlo, llegue a conclusiones similares.

2.8.2 Partes de los papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.
- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada.

- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- Fuente de obtención de la información.
- Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.” (Hernández, 2006)

2.8.3 Custodia y Archivo

“Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de 5 años y un archivo pasivo de hasta 20 años, únicamente puede ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.” (CGE, 2002)

El contenido de los papeles de trabajo debe ser valorado por el auditor, con el fin de identificar y salvaguardar los datos e información de acceso restringido.

2.8.3.1 Clasificación del Archivo

La clasificación del archivo se fundamenta en la organización de los papeles de trabajo para su posterior archivo en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos.

2.8.3.2 Estructura y contenido del Archivo permanente

Este archivo permanente contiene información de interés o de utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes, en donde la primera hoja del archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

Se puede mencionar los siguientes objetivos que tiene el archivo permanente:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieran ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando la información.

2.8.3.3 Estructura y contenido del Archivo de planificación

El archivo de planificación congrega la información de la planificación de cada auditoría, es decir, es necesario generar un archivo de planificación en cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualiza con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

2.8.3.4 Estructura y contenido del Archivo corriente

Los archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

En donde la cantidad de carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra sin considerar la entidad auditada.

Este archivo a su vez se divide en dos carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes, se explica este tipo de archivo con el siguiente ejemplo:

PRIMERA PARTE - INFORMACIÓN RESUMEN Y DE CONTROL

Contenido	Referencia
Informe del último período	I
Informe del período corriente	II
Planilla de ajustes y reclasificaciones propuestos	III
Debilidades de control interno	IV
Control de tiempo utilizado	V
Explicación de variación del tiempo en relación con el presupuesto	VI
Índice de legajos	VII

SEGUNDA PARTE - DOCUMENTACIÓN DEL TRABAJO

Contenido	Referencia
(Documentación por componente, rubro o cuenta examinados)	
Componente	X
Sumaria	X 1
Programa de trabajo	X 2
Puntos de interés del componente. (Hoja de Hallazgos)	X 3
Cédulas Analíticas	X 4
Papeles de Trabajo respectivos	X 5

2.9 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son denominadas como claves de auditoría o tildes, puesto que son signos particulares que utiliza el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado, para darse cuenta el alcance de trabajo, estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de procedimientos de auditoría y cuáles no.

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

Las marcas al igual que los índices y referencia, preferentemente deben estar escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente so hechos con lápiz de papel.” (CGE, 2002)

2.9.1 Referencia Cruzada

La referencia cruzada hace que los papeles de trabajo puedan relacionarse entre sí, con la finalidad de indicar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

Referencias cruzadas

11						
INDUSTRIAL ANDINA S.A.						
CÉDULA SUMARIA DISPONIBLE						
AUDITORIA A DICIEMBRE 31 DE 2.00A						
					Elaboró : R.Z.F. Supervisó G.C.M	
INDICE	ANALITICAS	SALDO DIC 31 AÑO ANTERIOR	SALDO DIC 31 AÑO DE EXAMEN	AJUSTES Y RECLASIFICACIONES DEBE HABER		SALDO DIC 31 SEGÚN AUDITORIA
110505	CAJA	80.000	100.000		(110510)	100.000
111005	BANCOS	278.128	1'688.000		(111005)	1'688.000
TOTALES		358.128.	1'788.042	Σ	(1)	1'788.042 Σ
		\$				
Fuente : libro Mayor						
Σ Totalizado						
		Conclusión: El disponible representa razonablemente los recursos en efectivo de la empresa				

Figura 9 Referencia Cruzada

2.9.2 Índices

La anotación de índices en los papeles de trabajo permite en el proceso de la auditoría es importante, para lo cual se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su valor debe considerarse en la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo

“La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: alfabética, numérica y alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos. (CGE, 2002)

NOMBRE DE LA CÉDULA	TIPO DE CÉDULA	INDICE ALFABETICO DOBLE NUMERICO	INDICE NUMERICO PUC
Balance General Activo	Hoja de Trabajo	BG/1	1
Balance General Pasivo	Hoja de Trabajo	BG/2	2
Balance General Patrimonio	Hoja de Trabajo	BG/3	3
Estado de Resultados Ingresos	Hoja de Trabajo	PyG/1	4
Estado de Resultados Egresos	Hoja de Trabajo	PyG/2	5
Estado de Resultados Costo de Ventas	Hoja de Trabajo	PyG/3	6
DISPONIBLE	Sumaria	A	11
CAJA GENERAL	Analítica	A1	110505
Caja General Oficina Principal	Sub-analítica	A1/1	110505-01
Caja General Sucursal A	Sub-analítica	A1/2	110505-02
CAJAS MENORES (Fondos Fijos)	Analítica	A2	110510
Caja Menor Oficina Principal	Sub-analítica	A2/1	110510-01
Caja Menor Sucursal A	Sub-analítica	A2/2	110510-02
BANCOS	Analítica	A3	111005
Banco X Cuenta nnnn1	Sub-analítica	A3/1-1	11100501-01

Figura 10 Índices de Auditoría

2.9.3 Parámetros e Indicadores de Gestión

2.9.3.1 Indicadores como instrumento de Control de Gestión

En el Control Interno utiliza indicadores para tener en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Gráfico 8 Indicadores como instrumento de control de gestión



Fuente: (Estupiñan, 2006)

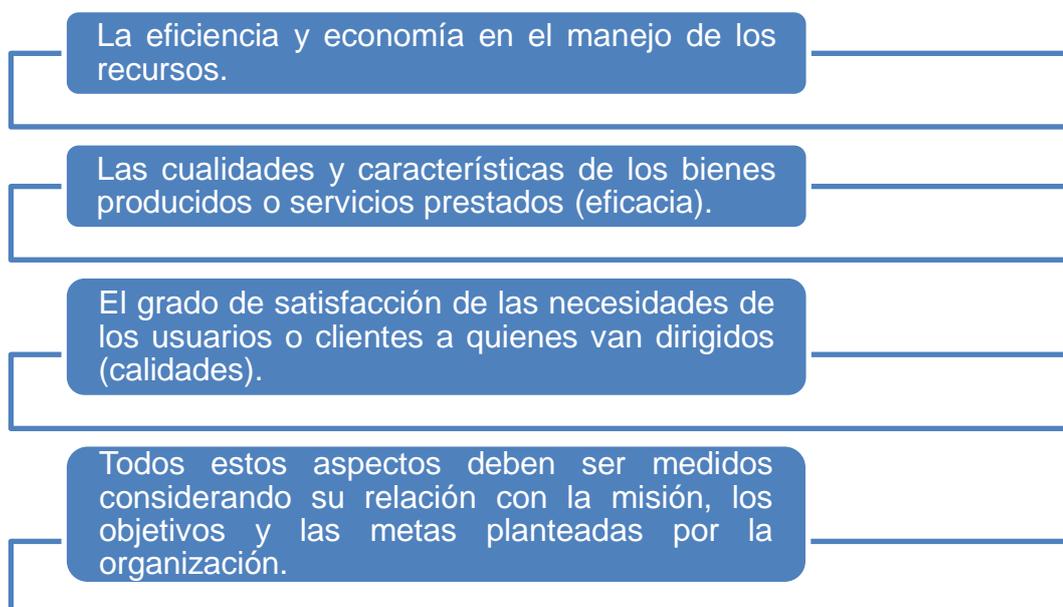
El control interno permite medir y evaluar el control de gestión, para medir su eficiencia y eficacia en las organizacionales, para el cumplimiento de las metas y objetivos, en respuesta de lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Puesto que las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, esto refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado.

2.9.3.2 Uso de indicadores en Auditoría de Gestión

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

Gráfico 9 Uso de Indicadores de Gestión



Fuente: (Mantilla S. A., 2008)

El indicador se lo expresa numéricamente a partir de una o varias variables, que indica aspectos del desempeño de la unidad auditada.

2.9.3.3 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión pueden ser:

- Cuantitativos y Cualitativos
- De uso universal
- Globales, funcionales y específicos.

2.9.3.4 Construcción de Indicadores de Gestión

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

- Cuantitativos: Corresponden a los datos numéricos que se obtienen en los resultados de las operaciones.
- Cualitativos: Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

2.9.3.5 Parámetros e Indicadores de Gestión de General utilización

En la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento de los siguientes aspectos:

- **Economía**

El indicador de economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

Algunos indicadores de economía de una institución puede ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc. Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso: (Porcentajes de recuperación de créditos, Cobranzas/Facturación, Ingresos propios/Ingresos totales, Aporte de beneficiarios al financiamiento de vivienda social/Inversión social.)

- **Eficiencia**

Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados, Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz

de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

- **Eficacia**

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado.

- **Equidad**

Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencia públicas.

2.10 Metodología de la Ejecución de la Auditoría de Gestión

2.10.1 Fases del Proceso de Auditoría de Gestión

2.10.1.1 Fase I Conocimiento Preliminar

2.10.1.1.1 Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la empresa, considerando siempre su actividad principal lo que permite una adecuada

planificación, ejecución y consecución de los resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

2.10.1.1.2 Actividades

Las actividades que son responsables el supervisor y el jefe de equipo, son las siguientes:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento conjunto.
- Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe promover conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- La visión, misión, los objetivos, meta, planes direccionales y estratégicos.
- La actividad principal, como por ejemplo en un empresa de producción interesa: qué y cómo produce, proceso modalidad y puntos de comercialización, sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada, capacidad de producción, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad, etc.
- La situación financiera, la producción, estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc. De los directivos funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, actividades no congruentes

con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

- 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. De no disponer la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaron los indicadores básicos.
- Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de la primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- Evaluación del Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se somatarán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
- Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

2.10.1.1.3 Productos

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

2.10.1.1.4 Flujo de actividades

El flujograma de las actividades indica las actividades de cada una de las fases que comprenden a la auditoría, como se presenta en el siguiente gráfico.

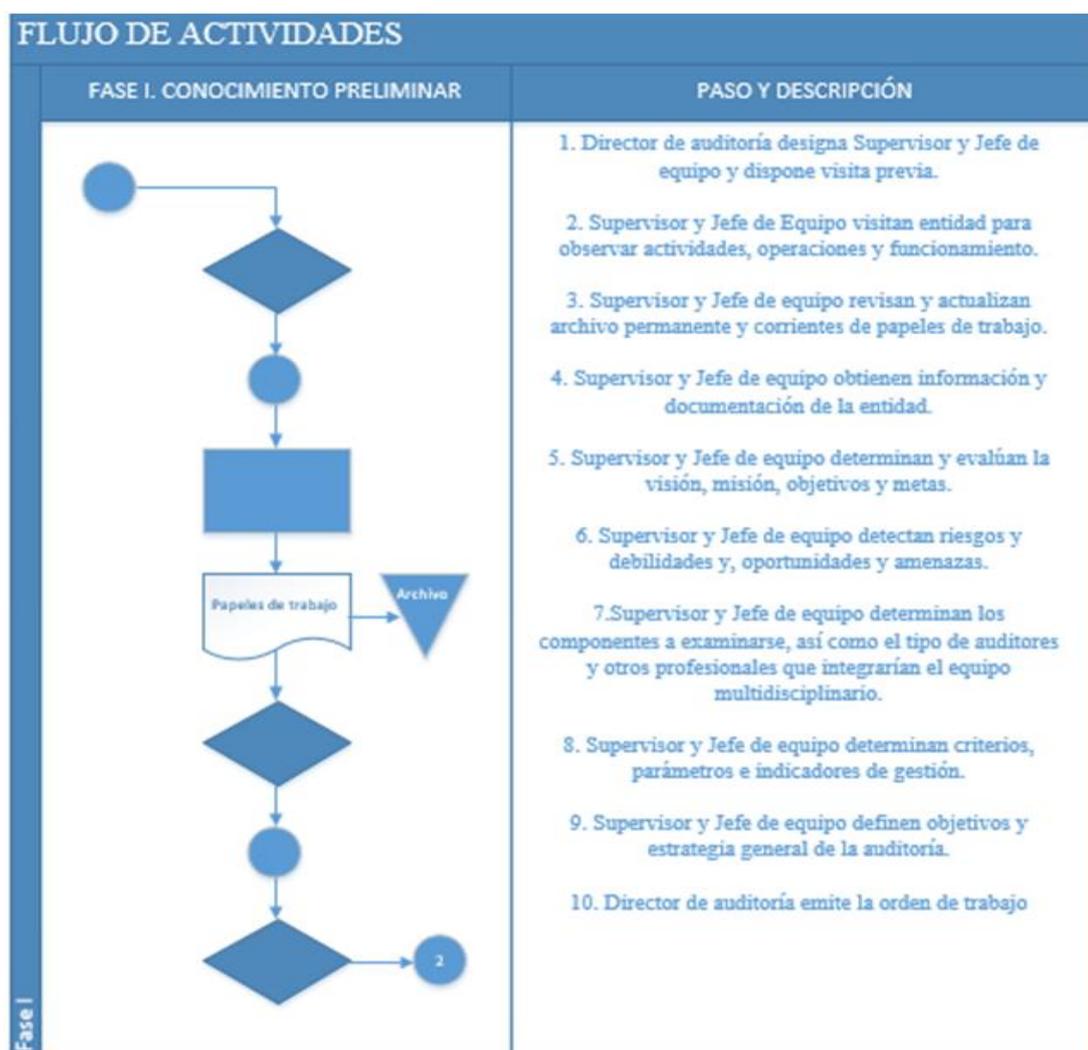


Figura 11 Flujo de Actividades Fase I

2.10.1.1.5 Formatos y modelos de aplicación

- Cuestionario de Control Interno, evaluación preliminar de la estructura.
- Diagnóstico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de áreas críticas.
- Componentes determinados en auditorías pilotos.
- Indicadores de gestión utilizados en auditorías pilotos.
- Equipos multidisciplinarios que participaron en auditorías pilotos

2.10.2 Fase II: Planificación

2.10.2.1 Definición

“Constituye la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios” (Contraloría General del Estado, 2001).

La planificación comienza con recolección de información necesaria para definir la estrategia a emplear y termina con las tareas que se realizarán en la fase de ejecución.

2.10.2.1.1 Objetivos

“El objetivo principal de la planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva” (Contraloría General del Estado, 2001).

2.10.2.1.2 Actividades

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

- 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.
- Evaluación de control interno relacionado con el área o componente objeto del 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 “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programará su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y, después de la evaluación tendrían información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registros e información y los procedimientos de control.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- Inherente: posibilidad de errores e irregularidades.
- De control: procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte.
- De detección: Procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos.
- Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta a la entidad.

- A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor de trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, preparan un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
- 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, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podrían incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

2.10.2.1.3 Productos

“Los productos obtenidos en la planificación preliminar permiten calificarla como un proceso completo, que se inicia con un programa de trabajo, que luego es aplicado y se logran resultados para utilización interna de la unidad de auditoría” (Contraloría General del Estado, 2001).

Se tiene los siguientes productos:

- Memorando de Planificación
- Programas de auditoría para cada componente.

2.10.2.1.4 Flujo de actividades

El flujo de actividades que se realizan en la fase de II de la Auditoría de Gestión se presenta en el siguiente diagrama.

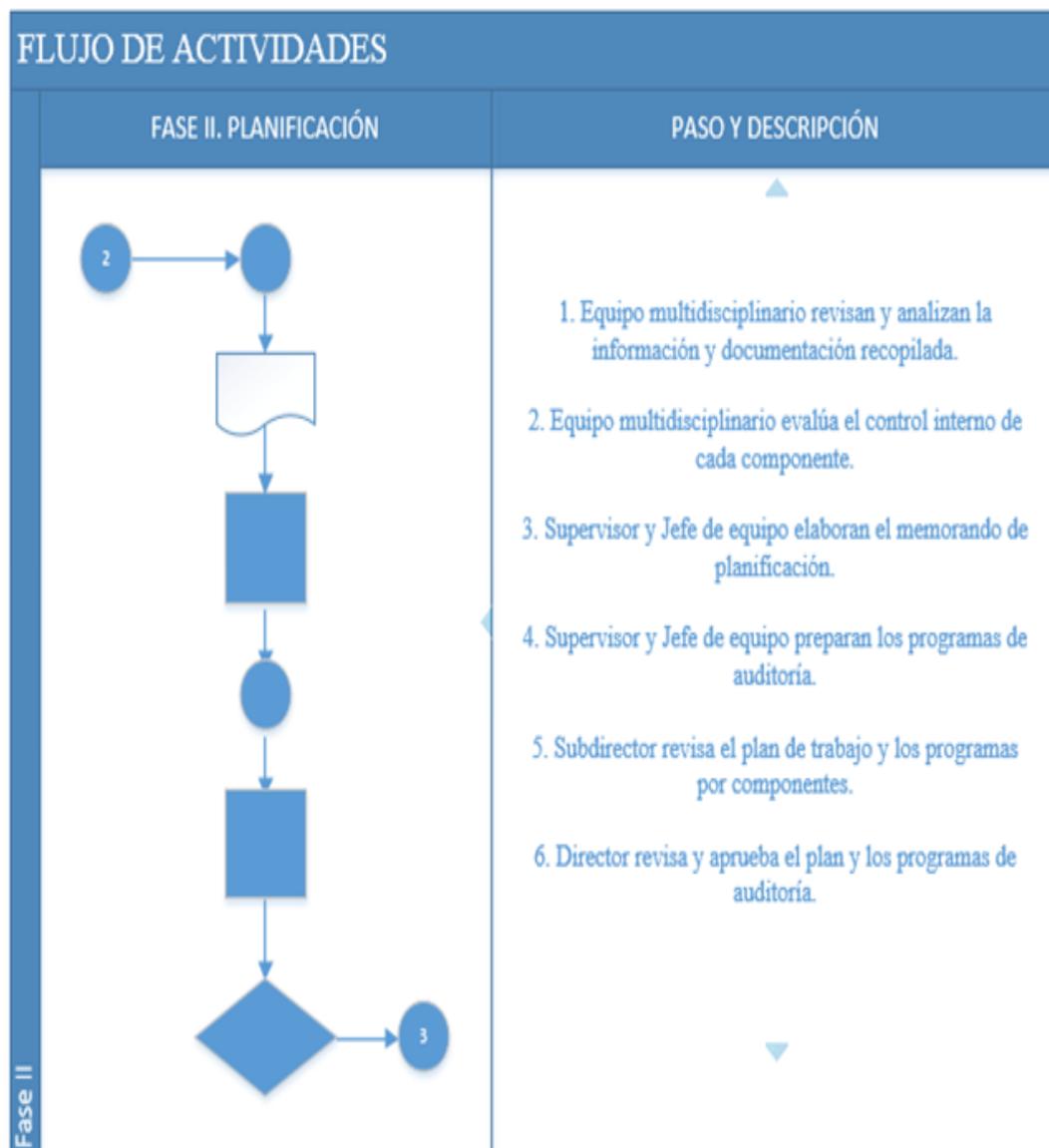


Figura 12 Flujo de Actividades Fase II

2.10.2.1.5 Formatos y modelos de aplicación

- Memorando de Planificación.
- Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes.
- Flujogramas de procesos.
- Programas de trabajos por componentes.

2.10.3 Fase III: Ejecución

2.10.3.1 Definición

“En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componente considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificando” (Contraloría General del Estado, 2001).

Se debe resaltar que todos los hallazgos deben estar sustentados en papeles de trabajo en donde el auditor concrete la evidencia que respalda la auditoría.

2.10.3.2 Objetivos

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

2.10.3.3 Actividades

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas: Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría

tradicionales, tales como: inspección, física, observación, cálculo, indagación, análisis; etc., adicionalmente mediante la utilización de:

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

2.10.3.4 Productos

- Papeles de trabajo.
- Hojas de resúmenes de hallazgos significativos por cada componente.

2.10.3.5 Formatos y modelos de aplicación

- Estructura del Informe de Auditoría de Gestión

2.10.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

2.10.4.1 Generalidades

“La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría” (Contraloría General del Estado, 2001).

2.10.4.1.1 Comunicación al inicio de la auditoría

Al inicio de la auditoría en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones constantes en el reglamento de delegación de firmas de la contraloría general del estado.

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

En el caso de servidores que se encuentren desempeñando funciones, procederá de conformidad al reglamento de responsabilidades y cuando el servidor respectivo haya renunciado o salido de su cargo, se citará el artículo pertinente de la ley.

Dicha comunicación se la efectuará en forma individual y de ser necesario, en el domicilio del interesado, 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 a los principales funcionarios 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.

2.10.4.1.2 Comunicación en el transcurso de la auditoría

Con la finalidad de que los resultados de un examen no generen situaciones conflictivas, estos son comunicados en el intervalo del examen, tanto a los funcionarios de la entidad examinada como a terceros que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

Durante el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunas situaciones que necesitan ser analizados y corregidos, con la finalidad de poner en conocimiento del directivo y la toma de decisiones correctivas.

El auditor con la suficiente evidencia concluye y emite un informe final, sin embargo durante el proceso la comunicación debe ser permanente sin esperar que finalice el trabajo, puesto que para que la administración pueda tomar decisiones oportunas, el auditor debe informar tan pronto como tenga un criterio firme debidamente documentado y comprobado.

Para la formulación de las recomendaciones se debe incluir las acciones correctivas más importantes con la finalidad de solucionar las observaciones encontradas.

2.10.4.1.3 Comunicación al término de la auditoría

Para poder comunicar los resultados de la auditoria se debe proceder de la siguiente manera:

- Preparar el borrador del informe en donde se presentan los resultados obtenidos de la auditoría, los cuales serán comunicados en la conferencia final por los auditores de la Contraloría a los directivos de la empresa y personal involucrado en el proceso.
- Los resultados de la auditoría serán dados a conocer por parte de los auditores en una conferencia final.

2.10.4.1.4 Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria a la conferencia final consiste en reunir al personal involucrado para comunicar los resultados mediante a lectura del borrador del informe de conformidad con la ley pertinente.

La cual se realiza mediante una notificación escrita, con un tiempo de anticipación de 48 horas, y donde se indique el lugar, día y hora de la exposición.

Las personas que participaran en la conferencia final son:

- La máxima autoridad de la empresa auditada o un delegado de la misma.
- Los colaboradores que estuvieron involucrados en el proceso de auditoría.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen y el supervisor de auditoría.
- El jefe de equipo de auditoría
- El auditor interno de la entidad examinada si lo hubiere,
- Los profesionales que colaboraron con el equipo auditor durante el examen.
- La dirección de la conferencia final es responsable del jefe de equipo o del funcionario delegado por el Contralor General del Estado, para efecto

2.10.4.1.5 Acta de Conferencia final

El acta de conferencia final elabora el jefe de equipo, donde se incluye toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes, en el caso de suscitar la negación de firmar el documento se debe indicar en la parte final del documento.

El acta se elabora en original con dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

2.10.4.1.6 Emisión del informe

“El informe básicamente contendrá la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes, la información financiera complementaria y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría” (Contraloría General del Estado, 2001).

2.10.4.2 Objetivos

Se prepara un informe final además de los informes parciales respecto al control interno, pues no solo revela las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías, también contendrá los hallazgos positivos, las conclusiones se exponen en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, además de las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, y la economía del proceso de gestión y los valores de los recursos empleados en entidad auditada.

2.10.4.3 Actividades

El supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por el equipo de auditores deben realizar las siguientes actividades:

- Redactar el informe de auditoría con los auditores y con los especialistas no auditores.
- Comunicación de resultados, considerando que durante todo el proceso de la gestión se ha comunicado los resultados es importante que el borrador sea discutido en una conferencia final, esto permite mejorar los comentarios, conclusiones y recomendaciones del examen realizado.

2.10.4.4 Producto

- Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

2.10.4.5 Flujo de actividades

Las actividades de la IV, se pueden apreciar en el siguiente gráfico

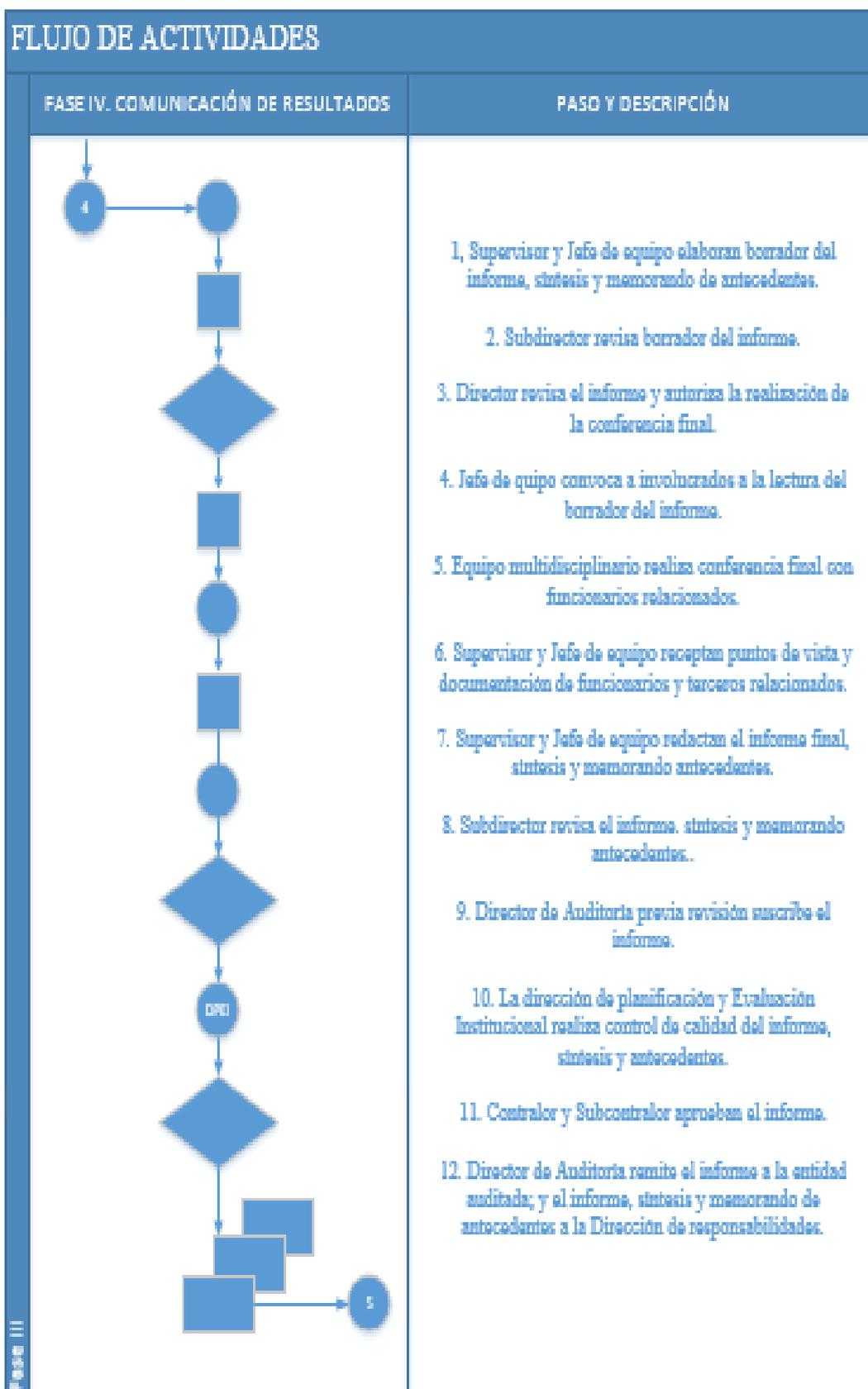


Figura 13 Flujo de Actividades Fase IV

2.10.4.6 Informe de Auditoría de Gestión

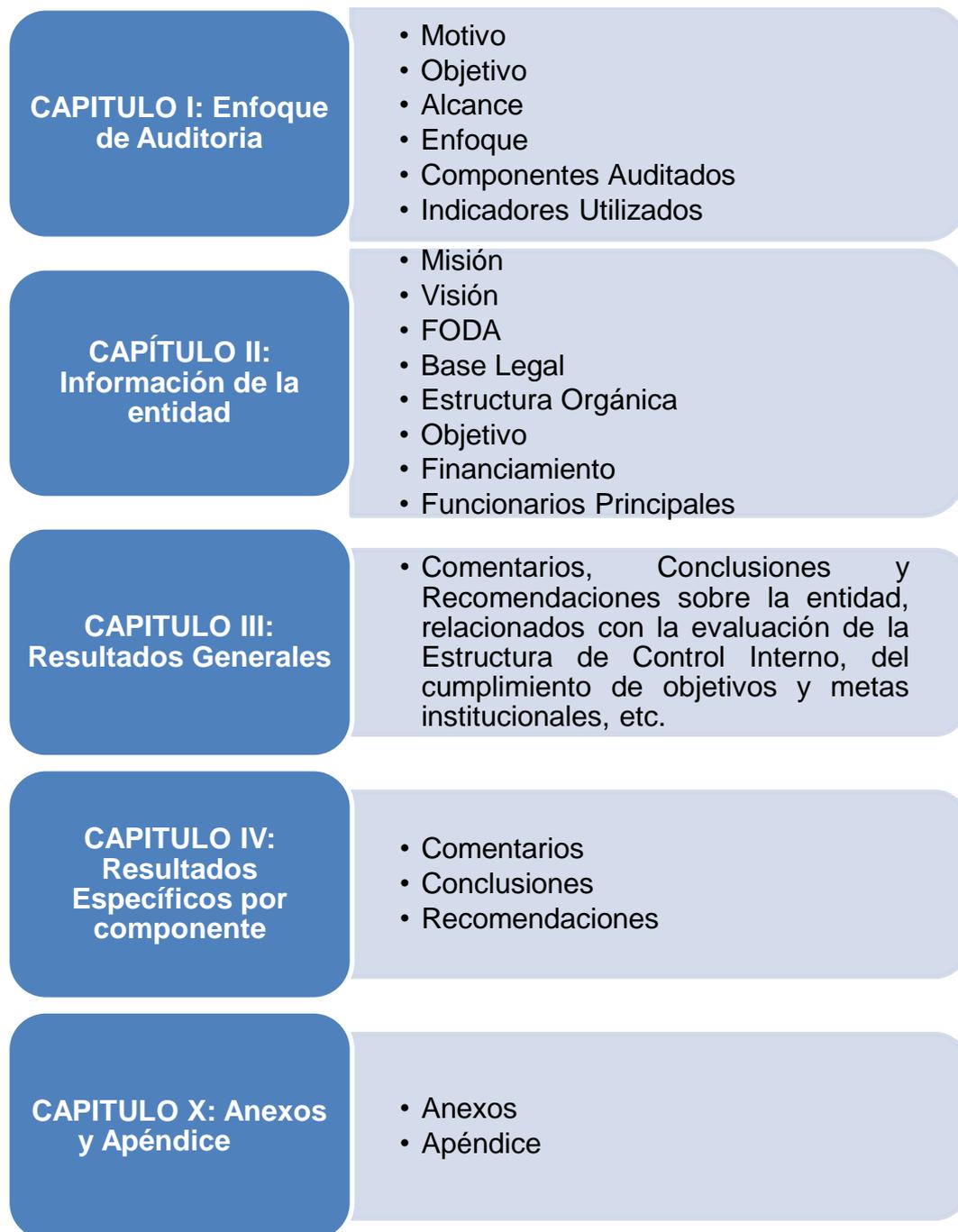
2.10.4.6.1 Definición

El informe de auditoría de gestión es un documento emitido por los auditores de cuentas que está sujeto a los requisitos y formalidades de la normativa que regula las actividades de auditoría.

Este documento presenta la opinión profesional del auditor sobre los estados financieros, siendo un medio para que el auditor y los usuarios para la toma de decisiones.

2.10.4.6.2 Estructura del informe

La estructura del informe está compuesta de la siguiente manera:

Gráfico 10 Estructura del informe de Auditoría

2.10.4.6.3 Requisitos y cualidades del informe

El informe de auditoría reúne las características que faciliten a los usuarios su razón y promueva la aplicación de las acciones correctivas, de lo cual se resalta las cualidades que debe tener este informe:

- Utilidad y oportunidad: Un informe cuidadosamente preparado alcanzara los objetivos establecidos en la auditoria.
- Objetividad y perspectiva: Los informes presentan comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera objetiva e imparcial para proporcionar a los usuarios una perspectiva apropiada.
- Concisión: El auditor debe presentar los informes completos y concisos.
- Precisión y razonabilidad: Este se basa en adoptar una posición equitativa e imparcial al presentar a los usuarios los informes confiables.
- Respalda adecuado: Los informes contendrán los comentarios y conclusiones con la suficiente evidencia objetiva para demostrar la información obtenida.
- Tono constructivo: Partiendo que el objetivo del informe de auditoría es lograr que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo que el tono del informe debe provocar una reacción favorable.
- Importancia del contenido: Las actividades incluidas en el informe deben ser de gran importancia que justifique los asuntos principales del hallazgo.
- Claridad: Se debe presentar el informe en forma clara y simple respecto a los datos obtenidos.

2.10.4.6.4 Comentarios, conclusiones y recomendaciones

Los comentarios son la descripción narrativa de los hallazgos encontrados en la auditoria, que contienen los asuntos de importancia del examen.

Las conclusiones forman parte del informe de auditoría y se refieren a los aspectos negativos encontrados respecto a las actividades examinadas.

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones a los problemas detectados en las operaciones de tal manera que constituyen la parte más importante del informe.

2.10.5 Fase V: Monitoreo

2.10.5.1 Objetivos

Los auditores internos deben realizar el seguimiento correspondiente a la auditoría de gestión realizada.

2.10.5.2 Actividades

Las actividades que ejecutara para el seguimiento a las recomendaciones pretenden comprobar hasta que la administración considere los comentarios y sugerencias presentadas en el informe.

De acuerdo, al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, la cual debe realizarse una re comprobación luego de un año.

2.10.5.3 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.

2.10.5.4 Flujo de actividades

Se presenta el flujo de actividades que se realizan en esta etapa.

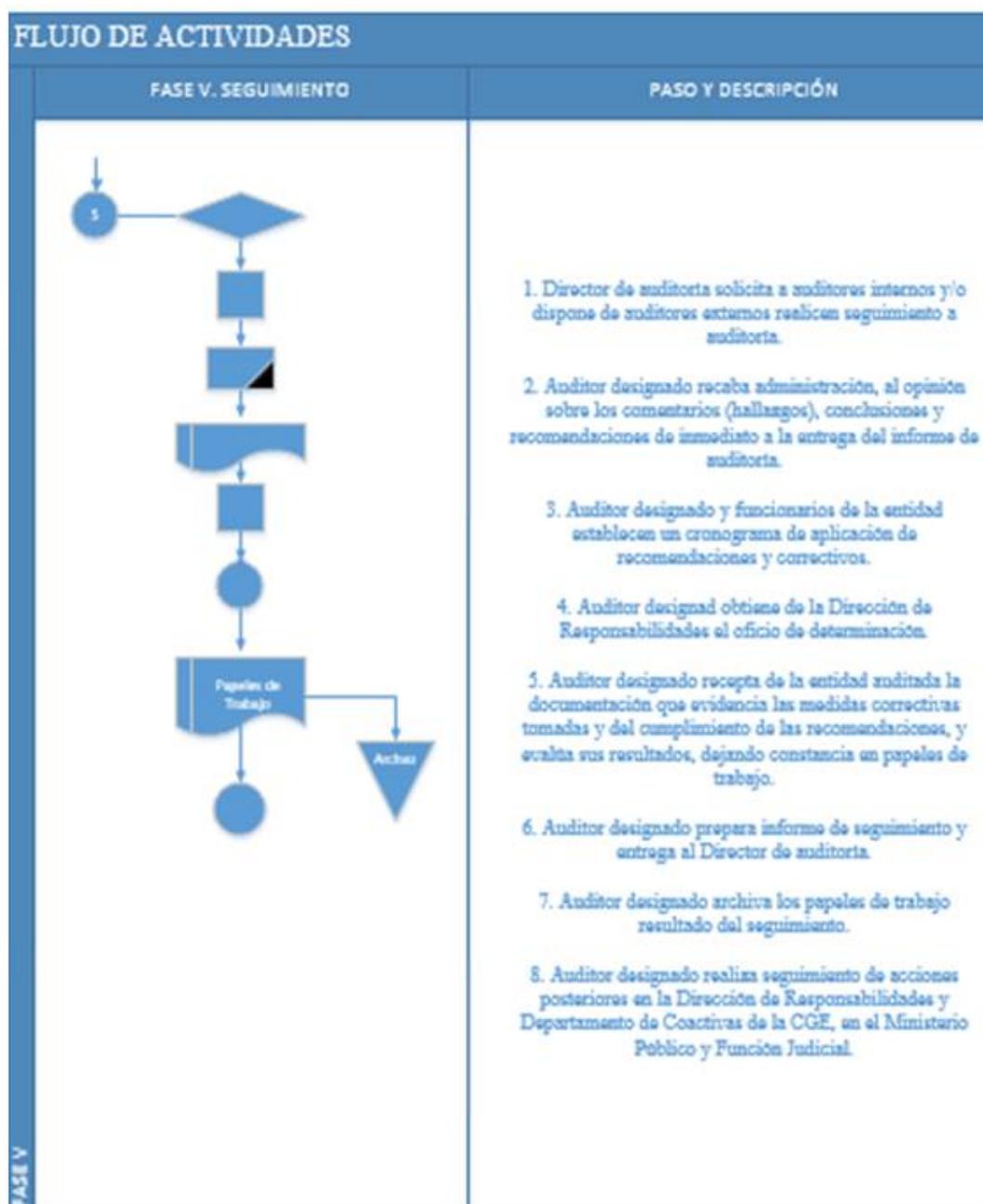


Figura 14 Flujo de Actividades Fase V

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis interno

3.1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos fue una idea creada en el 2006, sin embargo la compañía empieza a funcionar el 2 de febrero del 2007 bajo la figura legal de compañía limitada, los antecedentes de esta creación de empresa familiar es la amplia experiencia que tiene la cabeza de esta familia como el señor Mauro Paredes Llanos con 33 años de trabajo con el sector privado y público. Está conformada por 4 socios el señor Mauro Paredes Llanos y sus 3 hijos Paul Paredes Escobar, Mauro Paredes Escobar y Hortensia Paredes Escobar.

La empresa es vista por sus dueños como una oportunidad de negocio en la cual todos obtienen beneficios de una u otra forma: trabajadores, accionistas y directivos. Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. proporciona a sus trabajadores seguridad y estabilidad; a sus accionistas la oportunidad de ver reflejado ganancias en los réditos económicos anuales y a sus directivos en el posicionamiento y renombre que conjuntamente alcanzan con el crecimiento de la empresa.

La empresa desde sus inicios se encuentra enfocada en la construcción de bienes inmuebles y la construcción de obra civil, tanto con personas naturales como con personas jurídicas. La empresa maneja entre sus clientes más representativos a Almacenes Tía, el mismo que se lleva el 80% de facturación en los últimos 8 años, Novacero, Almacenes Pycca, Plaza Tía Uno S.A Solidasa y varios proyectos de carácter inmobiliario.

La empresa ha sido sujeta de calificaciones de proveedores para poder trabajar con Pronaca, obteniendo la certificación por la empresa SGS Del Ecuador sin embargo se arrojaron resultados de debilidades en cuanto al aspecto de responsabilidad social por la falta de objetivos falta y planes; dentro de los aspectos positivos se resaltó el manejo financiero, sus ingresos elevados y la experiencia que posee por su larga trayectoria.

3.1.2 Base Legal

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos, se encuentra constituida bajo escritura pública como Compañía de Responsabilidad Limitada, en la misma que mantiene como objeto social: a) el diseño, planificación, construcción, comercialización de proyectos en conjunto y/o individuales para vivienda, oficinas, locales comerciales, a edificarse a nivel nacional e internacional. b) Asesoría en los campos de Arquitectura y afines. c) Participar en concursos licitatorios de ofertas de construcciones de obras públicas, privadas y mixtas.

En el 2006 la compañía cuenta con un capital social de cuatrocientos dólares íntegramente suscritas y pagada. Las participaciones se encuentran suscritas de la siguiente forma.

Tabla 4

Composición del Capital Social

SOCIOS	No. Participaciones	CAPITAL SUSCRITO US \$	CAPITAL PAGADO US \$
Mauro Marcelo Paredes Llanos	100	100	100
Paul Esteban Paredes Escobar	100	100	100
Mauro Marcelo Paredes Escobar	100	100	100
Hortensia Valeria Paredes Escobar	100	100	100
TOTAL	400	400	400

Se debe resaltar que uno de los inconvenientes es que la compañía posee una visión como familia y más no una visión corporativa.

3.1.3 Productos y Servicios

Los productos que ofrece la PRODUCTOS Emporio Cuatro Paredes Arquitectos:

- Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A; PLAZA TIA – Guayaquil, año 2014 5.300 m²



Figura 15 Plaza TIA- Guayaquil



Figura 16 Diseño de la estructura Plaza TIA - Guayaquil



Figura 17 Cimientos Plaza TIA - Guayaquil

Tiendas industriales asociadas TIA S.A, Centro Regional de Distribución, año 2013- 2014, 17.000 m².



Figura 18 Tía S.A - Centro Regional de Distribución,



Figura 19 Tiendas Industriales

- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, ampliación oficinas sucursal Magda La Luz, año 2014, 250m²; Tiendas Industriales Asociadas Tía. S.A, Sucursal La Concordia, año 2014, 1550 m².



Figura 20 Tía S.A – La Concordia

- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Santo Domingo, año 2012 – 2013, 1700 m².



Figura 21 Tía S.A – Santo Domingo

- NOVACERO Planta Industrial Quito Sur, Construcción Edificio Administrativo y Recursos Humanos, año 2011 – 2012, 3800 m².
- NOVACERO, Legalización de Plano Planta Industrial, Quito Sur, año 2011-2012, 40000 m².
- NOVACERO, Planta Industrial Quito Sur, Construcción Patio de bobinas cambio de suelo, compactación y hormigón, año 2012, 440m².



Figura 22 NOVACERO – Edificio Administrativo



Figura 23 NOVACERO - Planta Industrial Quito Sur, patio de bobinas



Figura 24 NOVACERO - Planta Industrial Quito Sur, cambio de suelo.



Figura 25 NOVACERO - Planta Industrial Quito Sur, exteriores

- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Ambato, año 2012, 1300 m².



Figura 26 Tía S.A – Ambato



Figura 27 Tía S.A – Ambato Rehabilitación Patrimonial

- Remodelación Residencia Orquera, Centro Histórico de Quito, año 2012, 500m².



Figura 28 Residencia Orquera

- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Guamaní, año 2012, 900 m².

- NOVACERO, Planta Industrial Quito Sur, Remodelación línea de Galvanizado, año 2012, 1200 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal La Ecuatoriana remodelación, año 2012, 350 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Seis de Diciembre, año 2012, 900 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal El Coca, año 2012, 1500 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal Parque Ingles remodelación, año 2012, 300 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Super Laboral Ambato, año 2011, 910,94 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Guamaní, año 2011, 1317,20 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Cusubamba, año 2011, 636,67 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Salcedo, año 2011, 898,14 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Pelileo, año 2011, 455,38 m².
- Acondicionamiento Local Pycca, Quicentro Sur, año 2010, 2200 m².
- Remodelación Local Fridays, Quicentro Shopping, 2010, 200 m².
- Acondicionamiento locales Taco Bell y Pizza Hut, Quicentro shopping, 100 m².

- Declaratoria de propiedad horizontal del conjunto Almudena, año 2009, 3 unidades.
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal Tena, año 2009, 1000 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal Ambato remodelación, año 2009, 800 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Seis de Diciembre, año 2012, 900 m².
- Discoteca Club Novecento, Isabel La Católica y Av. La Coruña, año 2008, 550 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal Guajaló, año 2008, 1400 m².
- Rojas Cepero Refrigeración Industrial, construcción de Galpones en fabrica sector El Arenal Calderón, año 2008, 900 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal Toacazo, año 2008, 1100 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal Michelena remodelación, año 2008, 450 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A., sucursal Atahualpa, remodelación año 2008, 800 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal comité del pueblo, Multiahorro, remodelación ampliación, año 2007, 500 m².
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Conocoto, año 2007, 1200 m².

- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A, sucursal Centro Regional de Distribución, ampliación año 2007, 200 m².
- Proyecto Moncloa, año 2015, 5 viviendas Sector el Pinar.



Figura 29 Moncloa – El Pinar

- Proyecto Ereván, año 2010, 5 viviendas sector la Armenia.



Figura 30 Ereván – La Armenia

- Proyecto ALMUDENA, año 2012, 3 viviendas sector San Antonio de Pichincha.
- Locales ARTEFACTA – Sangolquí
- VIVIENDAS UNIFAMILIARES:
 - a. Residencia Orquera Velóz – Guajaló, Residencias Eduardo Sandoval – Sangolquí, Residencia Ing. Alfredo Díaz – Tumbaco.
 - b. Residencia Salazar Silva – Quito Norte, Residencia Silva Barragan - La Pampa 3
 - c. Residencia Salvador Escobar – Cumbayá
 - d. Residencia Paredes Escobar – La Pampa
 - e. Residencia Llerena Naverrete – La Pampa
 - f. Residencia Serrano – La Pampa
 - g. Residencia Estornaiolo – La Pampa
 - h. Residencia Paredes Martínez – San José Moran
 - i. Edificio Silva Barragán – Av. Eloy Alfaro y Granados
 - j. Residencia Daniel Yhi – Cumbaya
 - k. Residencia Luis Boada – Tumbaco “ El Arenal”

- l. Residencia Vasconez Paredes – Guaranda
- m. Residencia Kerli Zambrano - Portoviejo
- n. Residencia Iván de la Torre – Quito Norte
- o. Edificio Ángel Paredes – La Florida
- p. Residencia Vallejo Loaiza – Tumbaco
- q. Residencia Paredes Granda – Cotacollao
- r. Residencia Llanos Vega – Calderón
- s. Residencia Jorge Cerrano – La Pampa 3
- t. Residencia Patricio Rea – San Antonio de Pichincha.

3.1.4 Proveedores

Los proveedores con los que cuenta “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” se han consolidado en una sola Ferretería que tiene vinculación directa con la compañía por ser de propiedad de la señora Hortensia Paredes Escobar accionista de la misma.

Esta ferretería es su único proveedor, la cual nace después de los años de experiencia de haber buscado los mejores proveedores en precio, servicio y calidad.

Al momento de adquirir la materia prima para cada obra, el proceso de adquisiciones se hace sencillo ya que la ferretería se encuentra comprometida con la empresa por velar por sus necesidades y su desarrollo.

Entre otros proveedores se debe resaltar:

- Novacero (Producción de Hierro)
- Holcim (Producción de Cemento y Agregados)
- Edesa (Baterías Sanitarias y Grifería)
- Graitman (Cerámica)
- Ecuacerámica (Cerámica)

- Pintuco (Pintura interior y exterior)
- Pinturas Unidas (Pintura interior y exterior)
- Plastigama (Tuberías plásticas)

3.1.5 Organigrama estructural, funcional y personal

El organigrama estructural de la empresa se presenta a continuación en donde se puede apreciar las áreas que componen a la organización.

Se elabora el organigrama funcional indicando las principales funciones que desempeñan.

Además del organigrama personal donde se indica los nombres de las personas que laboran en la empresa.

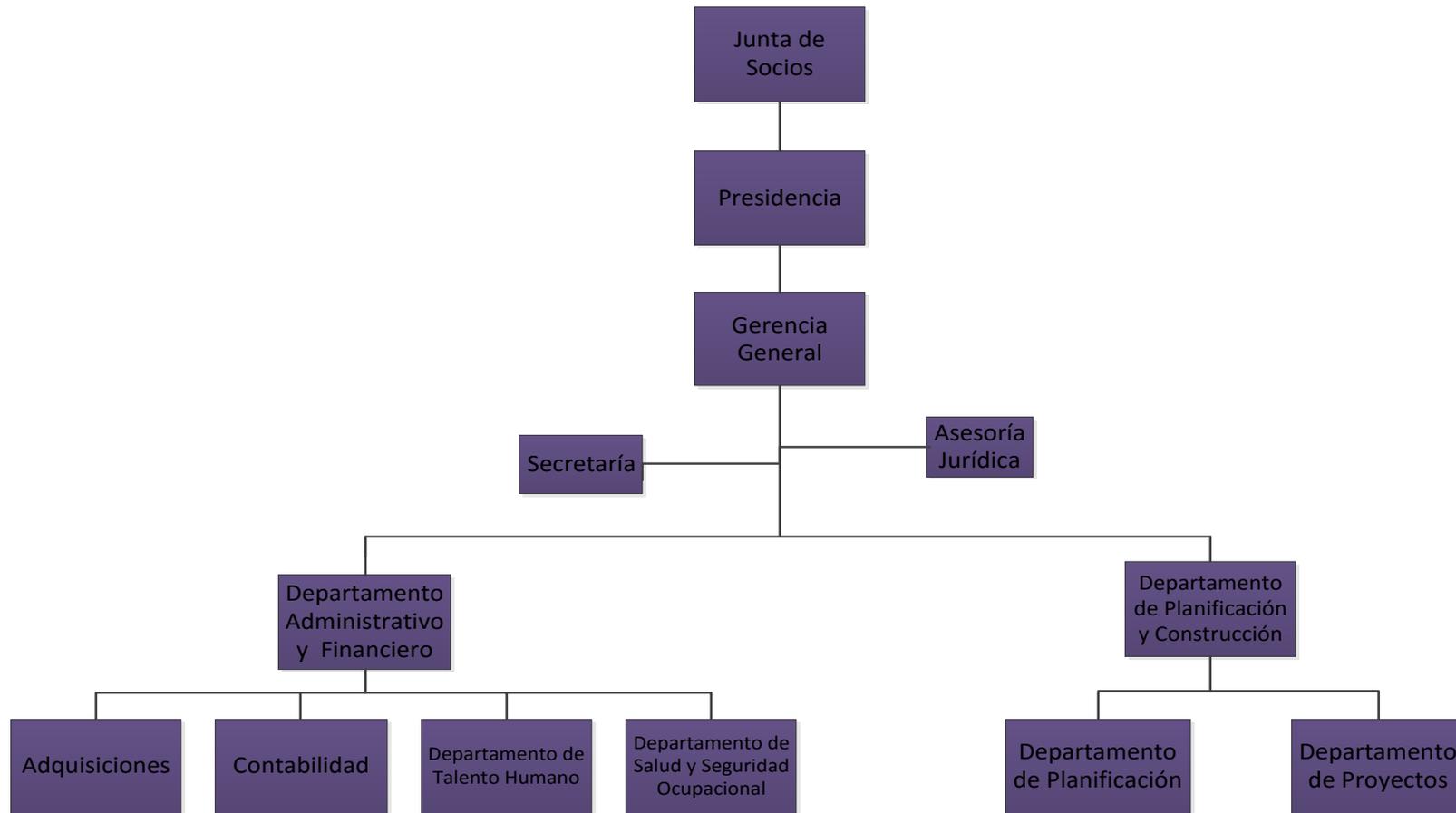


Figura 31 Organigrama estructural

Fuente: Investigación de campo

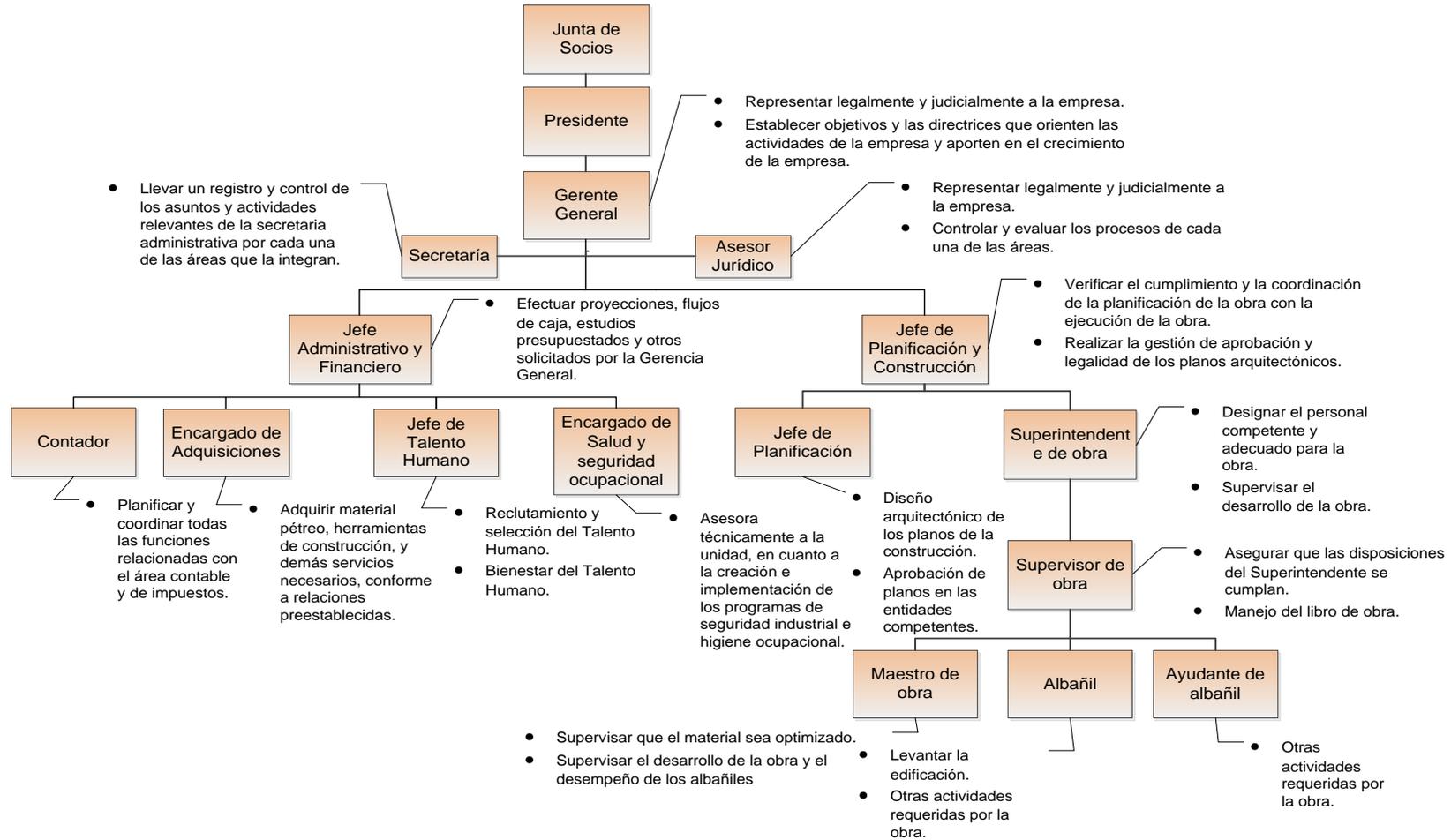


Figura 32 Organigrama funcional

Nota: Las funciones específicas de cada trabajador se encuentran detalladas en el Manual de Funciones

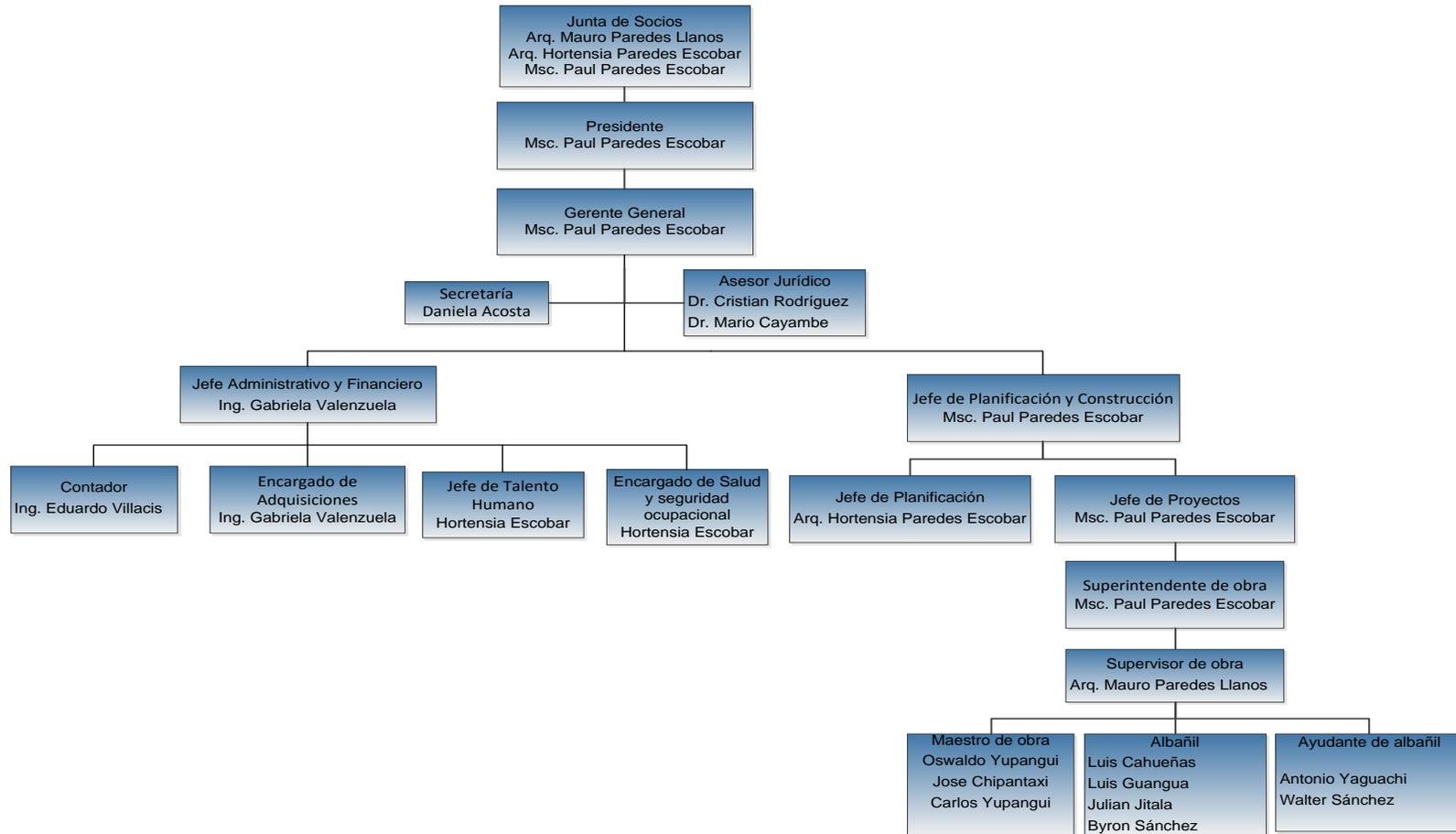


Figura 33 Organigrama Personal

3.1.6 Plan estratégico

El plan estratégico de la empresa plasma las estrategias que la empresa implementará durante un tiempo de 5 años, el mismo fue desarrollado en el 2014, esta programación se encuentra documentada y bajo custodia de los directivos y jefe de áreas de la misma.

3.1.6.1 Misión

“El enunciado de la misión, por el contrario, establecerá la forma en que va a desarrollarse la actividad para hacer la realizada la visión” (Mantilla K. , 2009, pág. 78).

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos es una empresa de servicios de construcción y arquitectura responsable, eficiente y siempre en excelencia, cuya misión es satisfacer las necesidades de sus clientes en la entrega de sus productos, para lo cual cuenta con talento humano capacitado.

3.1.6.2 Visión

“La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros del empresa quieren que esta sea, o llegue a ser.” (Mantilla K. , 2009, pág. 75)

Ser la principal empresa constructora al 2019 dedicada al diseño, planificación, construcción y comercialización de los proyectos, con vocación de servicio al cliente, capacidad técnica, ética profesional y calidad de cumplimiento de sus compromisos en beneficio de los accionistas, los clientes empleados y proveedores.

3.1.6.3 Valores

“Los valores pueden definirse como la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuyen dicho valor” (Mantilla K. , 2009, pág. 76)

Los valores organizacionales son:

- Atención individualizada de nuestros clientes
- Interés y bienestar por el desarrollo de nuestros trabajadores
- Calidad y eficiencia de nuestros servicios
- Trabajo en equipo
- Desarrollo humano integral
- Respeto al ecosistema

3.1.6.4 Matriz FODA

De lo cual, se puede apreciar que al interactuar los factores internos como son fortalezas y debilidades y los factores externos como las oportunidades y amenazas; obteniéndose las estrategias para que los directivos puedan implementarlas.

Cuadro 7
Matriz FODA

MATRIZ FODA		FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
			O2	O4	O5	O6	A2	A3	A4	A5
FACTORES INTERNOS			Incentivo a la vivienda se ha convertido en un tema de interés público social	Aprovechar las políticas crédito	Nuevos nichos de mercado orientados al plan del buen vivir	La falta de transparencia y garantía en los proyectos de construcción informal de la competencia.	Tener un solo socio estratégico	Mala diversificación de la cartera de clientes	Contracción de la economía	Crecimiento de la competencia de construcción informal en el país.
FORTALEZAS	F4	Posee cobertura nacional creciente.	Ofrecer servicios de calidad en función de los requerimientos del cliente. Buscar nuevas sociedades estratégicas con potenciales empresarios				Elaborar planes de marketing que ayuden a atraer potenciales clientes a invertir en el sector de la construcción. Crear un departamento de ventas y marketing que mejore la fuerza de ventas			
	F5	Sociedades estratégicas con clientes importantes								
	F6	Personal competente y comprometido con la institución								
	F8	Productos y servicios con altos estándares de calidad								
DEBILIDADES	D1	Incorrecta segregación de funciones por falta de personal (personal multifuncional)	Utilizar los medios tecnológicos de comunicación para publicitar al negocio. Auditar los procesos de la organización para detectar cuellos de botella que esté afectando el costo y el tiempo de los recursos de la empresa.				Buscar medios de control utilizando auditorias de gestión financiera			
	D3	Ausencia de programas sistematizados								
	D4	Falta de controles en los procesos								
	D7	Falta de control financiero.								
	D9	Falta de auditorías internas y externas tanto en materia de financiera como de gestión.								

3.1.7 Manual de Funciones

El manual de funciones se presenta en el Anexo 1, en donde se describe:

- Nombre del cargo
- Área
- Jefe inmediato
- Número de personas en el cargo
- Objetivo
- Funciones
- Perfil del cargo
- Requisitos

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Junta de Socios
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Representar a la empresa en asuntos legales, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se ejecutan en la misma para alcanzar los objetivos institucionales.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente y judicialmente a la empresa. 2. Establecer objetivos y las directrices que orienten las actividades de la empresa y aporten en el crecimiento de la empresa. 3. Derivar metas para cada área que constituye la compañía. 4. Controlar y evaluar los procesos de cada una de las áreas. 5. Diseñar, implementar y aplicar estrategias de marketing de la prestación del servicio. 6. Solucionar problemas con el cliente interno y externo 7. Supervisar y controlar las actividades del personal. 8. Obtener los recursos para el funcionamiento con los cuales la empresa podrá desempeñar las actividades de operación. 9. Decidir y determinar las mejores alternativas de inversión. 10. Garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de la compañía examinando y controlando los costos para asegurar productividad en cada una de las operaciones. 11. Define la visión estratégica de la empresa para captar nuevos mercados y enfrentar a la competencia. 12. Realizar inversiones de compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo. 	

PERFIL DEL CARGO	
1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo. 2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión. 3. Capacidad de Liderazgo	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería Comercial o en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	5 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, integridad moral y ética autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Desempeño global de la organización. Desempeño de las áreas funcionales.

NOMBRE DEL CARGO	SECRETARÍA
ÁREA:	Departamento Administrativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Coadyuvar con la dirección en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos materiales, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la dependencia.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro y control de los asuntos y actividades relevantes de la secretaria administrativa por cada una de las áreas que la integran. • Informar de manera periódica al director sobre los avances en el cumplimiento de los programas. • Mantener relación directa con las dependencias normativas, a fin de evitar demora en el trámite de la documentación. • Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad. • Realiza y recibe llamadas telefónicas. • Llevar control de caja chica. • Actualizar el archivo de la unidad. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 	

PERFIL DEL CARGO	
<p>1. Poseer título profesional en el ámbito universitario.</p> <p>2. Persona responsable, disciplinada, ordenada con capacidad de trabajo en equipo, atención al cliente.</p> <p>3. Dinamismo en trabajos en trabajo de grupos y habilidad para apoyar en cualquier área.</p>	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Secretaria
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Servicios brindados Satisfacción del cliente

NOMBRE DEL CARGO	JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Organizar y supervisar los aspectos administrativos y financieros de la compañía.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. 2. Efectuar proyecciones, flujos de caja, estudios presupuestados y otros solicitados por la Gerencia General. 3. Asegurar el funcionamiento de control interno administrativo. 4. Asegurar el funcionamiento de control interno financiero. 5. Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos. 6. Analizar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones. 7. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización. 8. Efectuar proyecciones, flujos de caja, estudios presupuestados y otros solicitados por la Gerencia General. 9. Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal. 10. Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de administración financiera. 11. Establecer métodos específicos de evaluación presupuestaria. 12. Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a los distintos grados gerenciales internos y externos. 	

PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mínimo de 2 años de experiencia profesional, con funciones similares, en empresas del sector. 2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión. 3. Responde por el trabajo de sus subordinados. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería en Administración de Empresas, Comercial o Finanzas
EXPERIENCIA:	2 años de ejercer en funciones similares, en empresas del sector.
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia Presupuestal global Presupuesto asignado/presupuesto cumplido. • Aplicación de razones financieras.

NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE TALENTO HUMANO
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Jefe Administrativo y Financiero
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Seleccionar, contratar, formar, emplear y mantener el bienestar de todo el recurso humano de la organización.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección del Talento Humano 2. Relaciones laborales (Contrato, políticas salariales) 3. Inducción y capacitación del personal contratado. 4. Evaluación del desempeño de todos los integrantes de la compañía 5. Motivación al personal 6. Bienestar del Talento Humano. 	
PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo. 2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión. 3. Responde por el trabajo de sus subordinados. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería en Administración de Empresas, Trabajador Social
EXPERIENCIA:	2 años en actividades similares.
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Productividad Metas cumplidas / Metas planteadas

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD OCUPACIONAL
ÁREA:	SALUD Y LA SEGURIDAD OCUPACIONAL
JEFE INMEDIATO	Jefe Administrativo y Financiero
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Controlar las actividades de salud y seguridad ocupacional, estableciendo políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnicos-administrativos que conforman el área.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece conjuntamente con el superior inmediato las políticas a seguir, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional. 2. Asesora técnicamente a la unidad, en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene ocupacional. 3. Contribuir a la solución de los problemas de salud de los trabajadores en el medio ocupacional, a través de asesorías técnicas, docencia e investigación aplicada en la materia. 4. Realizar acciones de vigilancia dirigidas a determinar y evaluar los agentes y condiciones de riesgo en los lugares de trabajo y sus efectos, y proponer las medidas de prevención correspondientes. 5. Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en el departamento, en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional. 6. Investiga accidentes de trabajo, determina sus causas y recomienda medidas correctivas 7. Lleva y analiza estadísticas de accidentes laborales. 8. Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y 	

<p>dotación de equipos de protección personal.</p> <p>9. Planifica, organiza y evalúa los planes y programas de mantenimiento y seguridad industrial.</p> <p>10. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p>	
PERFIL DEL CARGO	
<p>1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo.</p> <p>2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión.</p> <p>3. Responde por el trabajo de sus subordinados.</p>	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería en Seguridad Industrial
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Frecuencia de accidentes

NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Coordinar y gestionar las áreas de planificación y construcción para el logro de los objetivos planteados.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento y la coordinación de la planificación de la obra con la ejecución de la obra. 2. Realizar la gestión de aprobación y legalidad de los planos arquitectónicos. 3. Verificar que el cumplimiento de los presupuestos designados se cumplan bajo especificaciones destinadas para un proyecto en específico. 4. Evaluar y controlar la ejecución presupuestaria. 5. Analizar la información sobre la ejecución presupuestaria, controlar su exactitud, legalidad y veracidad y emitir reportes por obras. 6. Realizar el seguimiento a la ejecución económica de las obras presupuestadas. 7. Efectuar proyecciones, flujos de caja, estudios presupuestados y otros solicitados por la Gerencia General. 8. Preparar informes para los organismos superiores de la empresa. 	
PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo. 2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión. 3. Responde por el trabajo de sus subordinados. 	

REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería Civil, Arquitectura.
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Capacidad de ejecución de proyectos.

NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Jefe Administrativo y Financiero
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Garantizar la validez y confiabilidad de los estados financieros de la empresa (ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja).
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. 2. Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la entidad y las normas fiscales vigentes. 3. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica. 4. Verificar y depurar cuentas contables. 5. Registrar oportunamente todo tipo de transacciones realizadas por la empresa. 6. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad. 7. Revisar causaciones, corroborando los cálculos presentados especialmente en lo relacionado con las retenciones en la fuente. 8. Elaborar las declaraciones de impuestos. 9. Revisar y firmar conciliaciones bancarias y de tarjeta de crédito. 10. Revisar y comparar gastos mensuales. 	

<p>11. Cierre contable anual y elaboración de estados financieros anuales.</p> <p>12. Revisar los certificados de ingresos y retenciones de empleados.</p> <p>13. Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables (notas, recibos de caja, declaraciones, etc.)</p> <p>14. Preparar los pagos de servicios públicos y nómina.</p> <p>15. Colaborar con el Área Administrativa (Caja, Tesorería, Recursos Humanos) para mantener establecer las mejoras prácticas contables.</p> <p>16. Preparar informes para los organismos superiores de la empresa.</p>	
PERFIL DEL CARGO	
<p>1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo.</p> <p>2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión.</p> <p>3. Responde por el trabajo de sus subordinados.</p>	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Contador público autorizado
EXPERIENCIA:	3 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Transacciones registradas / Transacciones totales

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE ADQUISICIONES
ÁREA:	Administrativa
JEFE INMEDIATO	Jefe Administrativo y Financiero
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Adquirir los bienes, muebles y enseres necesarios para el desarrollo de la empresa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar con proveedores. 2. Receptar y analizar las cotizaciones de los proveedores. 3. Adquirir material pétreo, herramientas de construcción, y demás servicios necesarios, conforme a relaciones preestablecidas. 4. Realizar las compras según la planificación de obra, o cuando se suscite la necesidad. 5. Debe recordarse siempre que la buena práctica adquisitiva ha de conformarse siempre a la ética mercantil. 6. Realizar análisis de precios, servicios y calidad de cada cotización obtenida. 7. Custodiar los activos fijos, herramientas de construcción de a empresa; así como también el material de construcción de cada obra. 8. Realizar la logística de los despachos y recepción del material de construcción para la obra. 9. Solicitar autorización para poder enviar al área de contabilidad que realicen los pagos a proveedores. 	
PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo. 	

2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión.	
3. Responde por el trabajo de sus subordinados.	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería Comercial
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución presupuestaria Presupuesto utilizado / Presupuesto asignado • Calidad de insumos Proveedores no calificados / Proveedores calificados

NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PLANIFICACIÓN
ÁREA:	Planificación
JEFE INMEDIATO	Jefe de Planificación y Construcción
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Diseñar los planos de los proyectos a realizarse, basándose de alta calidad y principios de optimización de recursos.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño arquitectónico de los planos de la construcción. 2. Aprobación de planos en las entidades competentes. 3. Discutir los objetivos, requerimientos y el presupuesto de un proyecto arquitectónico o de construcción. 4. Consultar a otros profesionales sobre el diseño de un ambiente o espacio. 5. Preparar y presentar reportes sobre las características del diseño al cliente. 6. Advertir al cliente de la practicidad de su proyecto y otras cuestiones. 7. Asistir en la selección del lugar para construir y estudiar el entorno. 8. Usar tecnologías de la información en el diseño y proyectos, especialmente programas utilizados en arquitectura. 9. Mantenerse dentro del presupuesto acordado y plazos de finalización 10. Producir trabajos detallados, dibujos, planos y especificaciones. 11. Especificar la naturaleza y calidad de los materiales a utilizar. 12. Negociar con contratistas y otros profesionales. 13. Preparar aplicaciones para la planificación y construcción. 14. Preparar documentación para los contratistas. 15. Supervisar y coordinar el trabajo de contratistas. 16. Supervisar y controlar el proyecto de principio a fin. 17. Visitar regularmente la construcción para supervisar el avance asegurándose que el proyecto sigue adelante y se mantiene dentro de 	

<p>los costos.</p> <p>18. Asegurarse que el impacto medioambiental del proyecto sea el menor posible.</p> <p>19. Estimar el presupuesto de la obra.</p>	
PERFIL DEL CARGO	
<p>1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo.</p> <p>2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión.</p> <p>3. Responde por el trabajo de sus subordinados.</p>	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Arquitecto
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Diseños ejecutados / Diseños planificados

NOMBRE DEL CARGO	SUPERINTENDENTE DE OBRA
ÁREA:	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Jefe de planificación y construcción
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Asegurar que la planificación se cumpla en cuanto a recursos humanos y tecnológicos especificados.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que todo lo descrito en la planificación se cumpla. 2. Designar el personal competente y adecuado para la obra. 3. Delegar actividades y responsabilidad al personal. 4. Supervisar el desarrollo de la obra. 5. Verificar estándares de calidad. 6. Revisar metas e informes elaborados por el por el Supervisor de obra. 	
PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo. 2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión. 3. Responde por el trabajo de sus subordinados. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería civil, Arquitectura
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Calidad de la obra

NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISOR DE OBRA
ÁREA:	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Superintendente de obra
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO:	Supervisar la obra en cuanto a especificaciones determinadas por el Superintendente de obra.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que las disposiciones del Superintendente se cumplan. 2. Designar el personal competente y adecuado para las actividades. 3. Supervisar el desarrollo de la obra 4. Verificar estándares de calidad 5. Establecer metas junto con los trabajadores 6. Manejo del libro de obra 7. Realizar informes de actividades diarias para el Supervisor de obra. 	
PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa con independencia profesional usando el criterio para la solución de problemas respecto al cargo. 2. Personalidad para el cargo en la toma de decisiones al estar sometido a presión. 3. Responde por el trabajo de sus subordinados. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería civil, conocimientos de construcción
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Avance de obra ejecutado / Programación de avance de obra

NOMBRE DEL CARGO	MAESTRO DE OBRA
ÁREA:	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Supervisor de obra
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	3
OBJETIVO:	Verificar el correcto cumplimiento de las actividades de los albañiles y sus ayudantes.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que las disposiciones del Maestro de obra se cumplan. 2. Verificar que el personal sea competente y adecuado para las actividades. 3. Supervisar que el material sea optimizado. 4. Supervisar el desarrollo de la obra y el desempeño de los albañiles y sus ayudantes. 5. Verificar estándares de calidad 6. Solicitar el material para la construcción depende las necesidades dentro del avance de la obra 	
PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener amplios conocimiento en materia de construcción. 2. Responde por el trabajo de sus subordinados. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Conocimientos de construcción, lectura de planos Arquitectónicos
EXPERIENCIA:	2 años
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante, autonomía y criterio.
INDICADORES DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad de mano de obra. Metas cumplidas / Metas propuestas

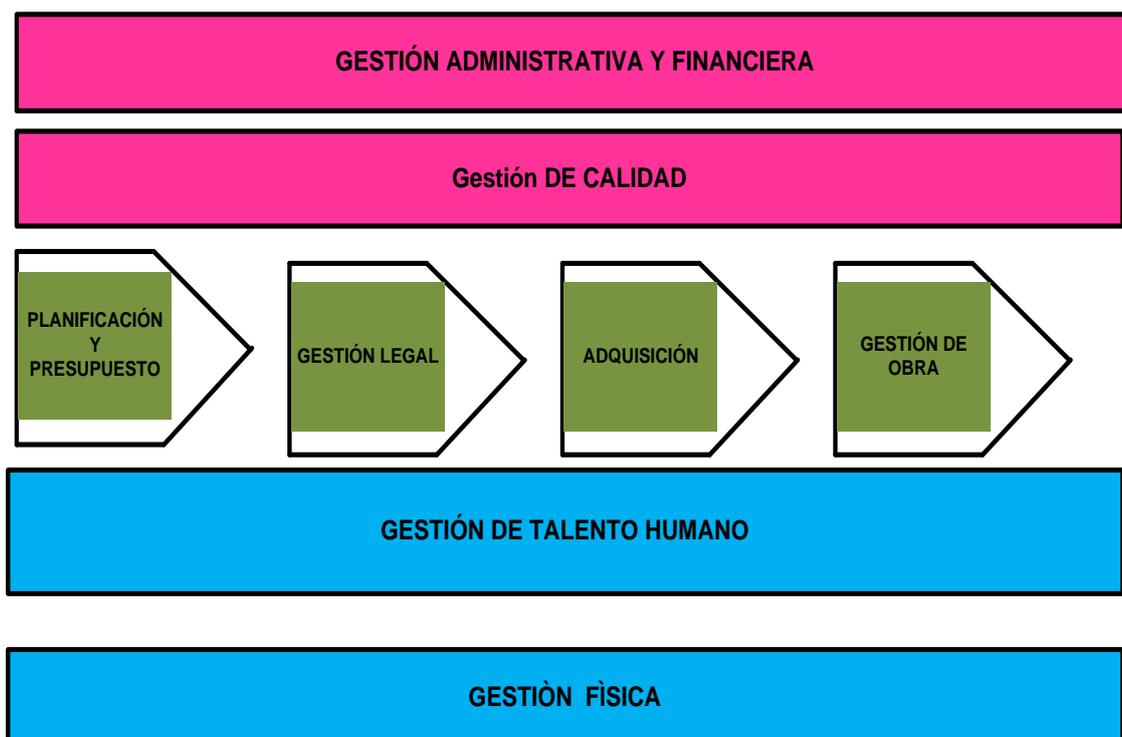
NOMBRE DEL CARGO	ALBAÑIL / AYUDANTE DE ALBAÑIL
ÁREA:	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Maestro de obra
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	4-2
OBJETIVO:	Realizar las actividades designadas para conseguir una obra que cumpla con los estándares de calidad.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar la edificación. 2. Fundir el hormigón. 3. Desbrosar el terreno. 4. Escavar. 5. Rellenar. 6. Fundir columnas cadenas y lozas. 7. Levantar paredes. 8. Enlucir 9. Instalar cerámica. 10. Otras actividades requeridas por la obra. 	
PERFIL DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener conocimiento en materia de construcción. 2. Responde por el trabajo de sus subordinados. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Conocimientos de construcción
EXPERIENCIA:	1 año
ACTITUDES:	Honestidad, responsabilidad, tolerante.
INDICADORES DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad de mano de obra. Metas cumplidas / Metas propuestas

3.1.8 Cadena de Valor

La cadena de valor es una representación gráfica de los procesos que componen una empresa, para la cual se realiza un análisis de todas las actividades que se realizan dentro de una organización, la misma que descompone a una empresa en sus partes constitutivas con la finalidad de buscar ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor y por los márgenes que éstas aportan.

A continuación se presenta la cadena de valor de la empresa “Emporio Cuatro Paredes Cía. Ltda.”.

Gráfico 11 Cadena de Valor



3.1.9 Diagramas de flujo

Se desarrolla los diagramas de flujo de los procesos productivos, puesto que el análisis de la auditoria de gestión del presente proyecto se realiza de estos.

Gráfico 12 Diagrama de flujo Proceso Planificación y Presupuesto

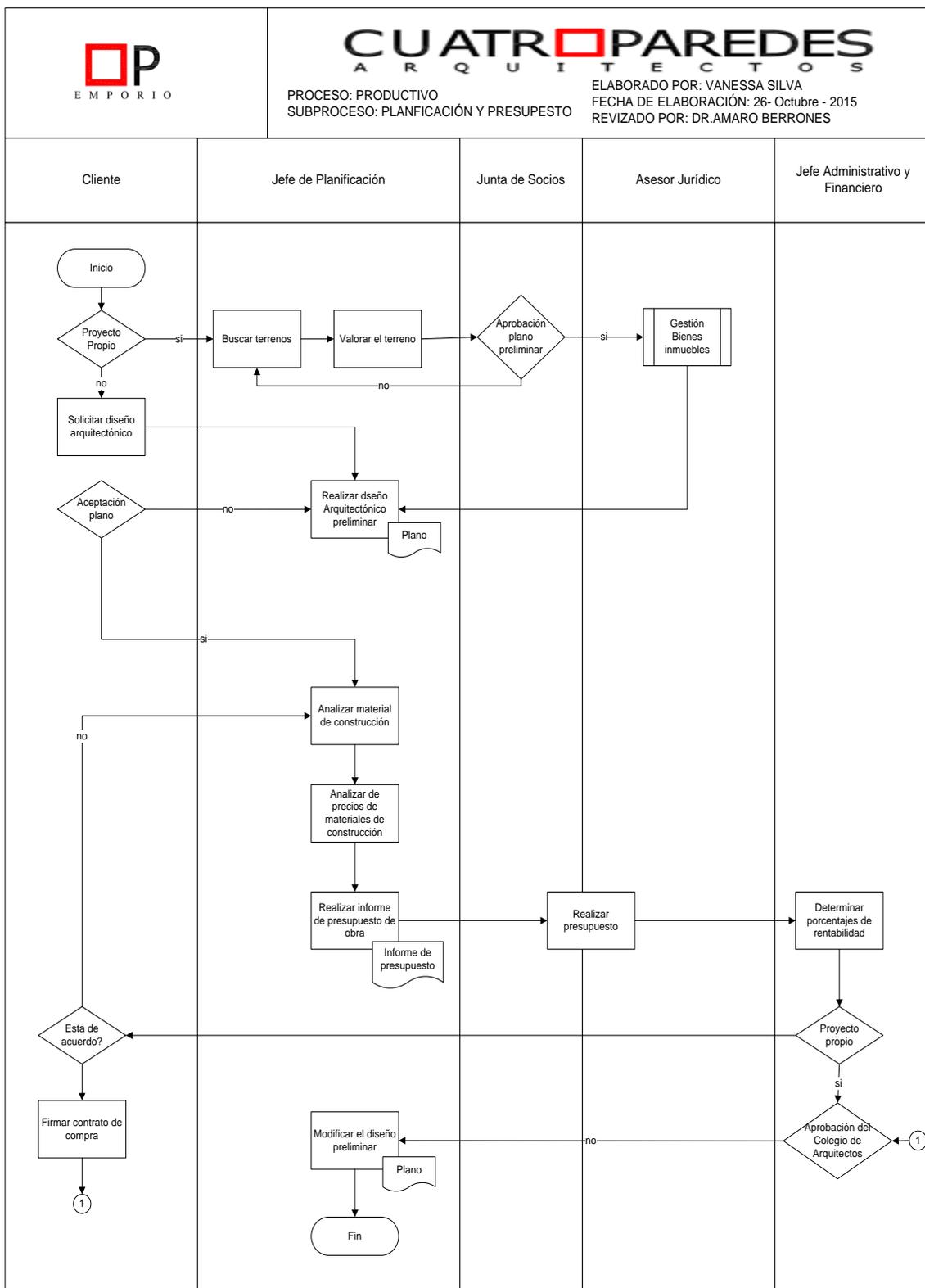


Gráfico 13 Diagrama de Flujo Proceso Gestión Legal

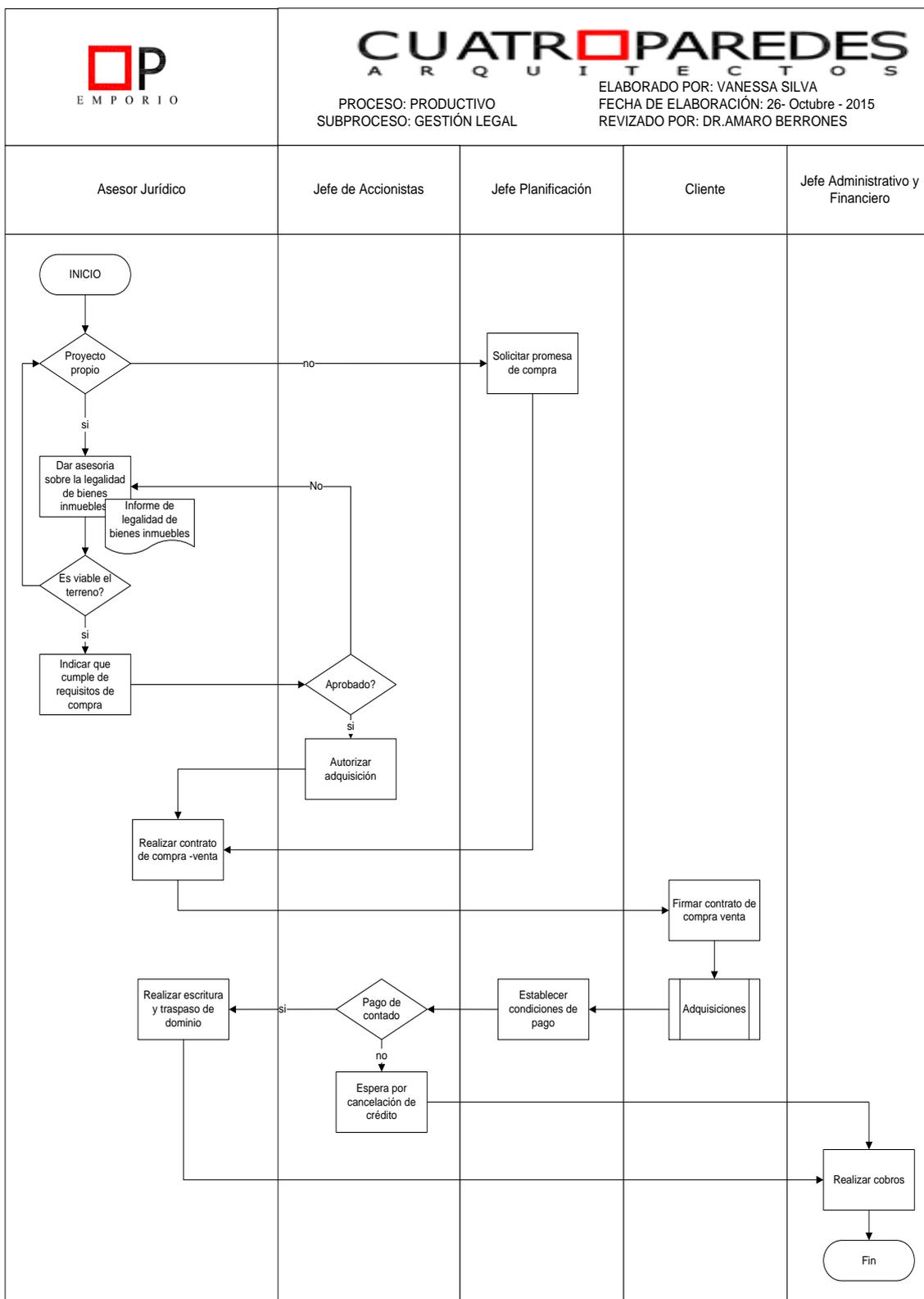


Gráfico 14 Diagrama de flujo Proceso Adquisiciones

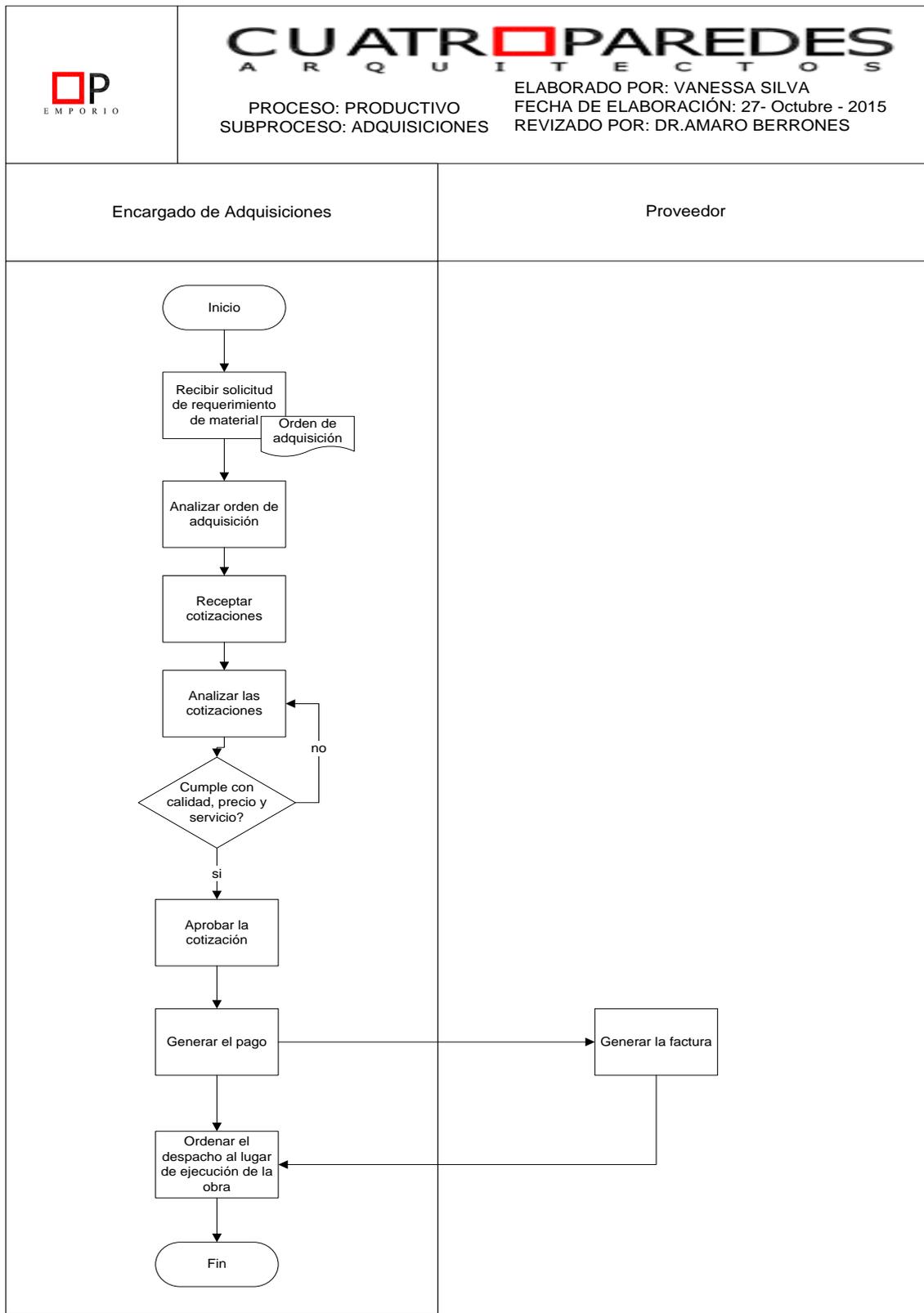
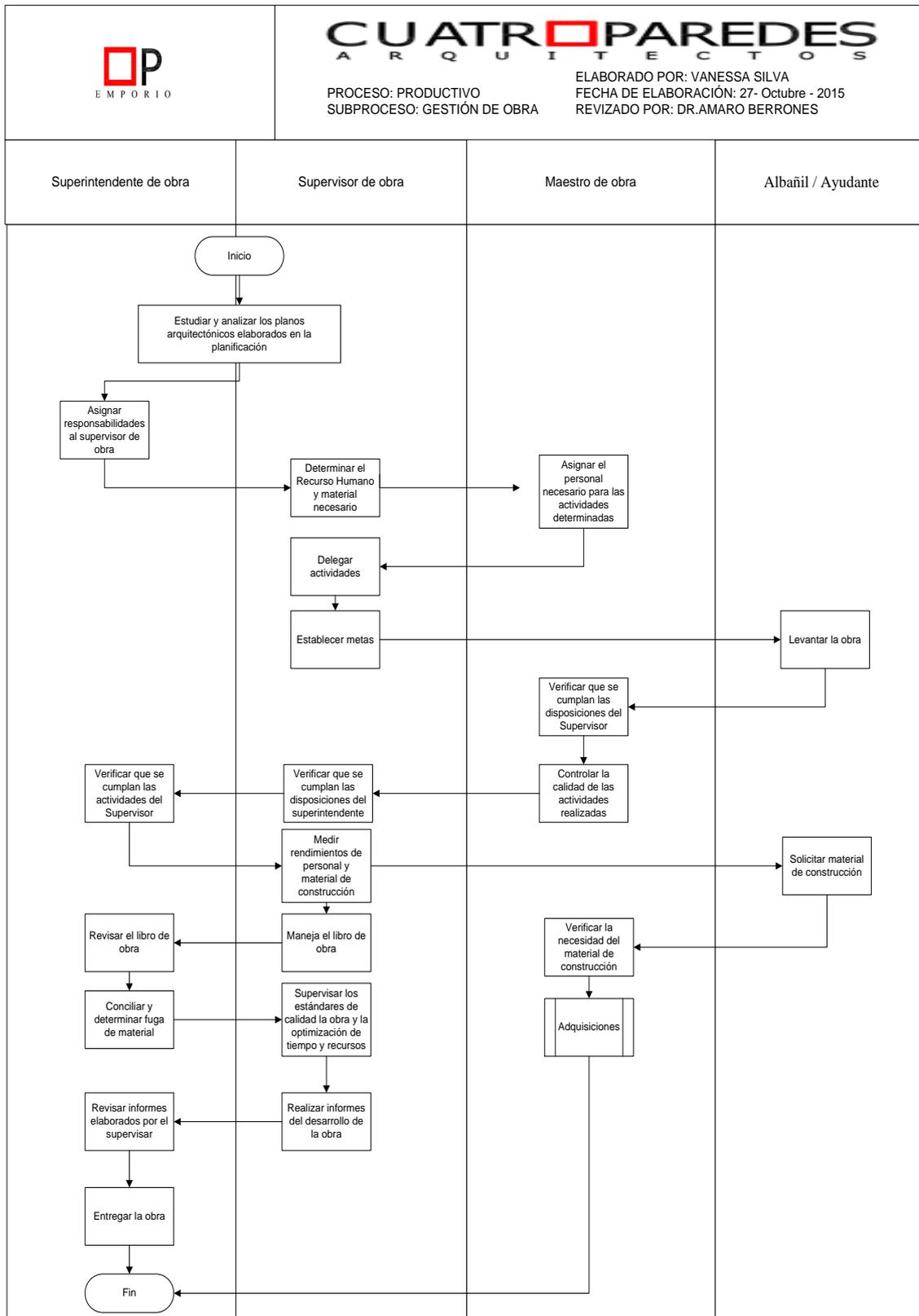


Gráfico 15 Diagrama de Flujo Proceso Gestión de obra



3.2 Análisis externo

El análisis externo corresponde el estudio de influencias macro económicas y micro económicas.

3.2.1 Influencias Macro económicas

Las influencias macro económicas comprende el estudio de algunos factores que influyen en el desarrollo de la empresa como son los factores políticos, económico, social, tecnológico y legal.

3.2.1.1 Factor Político

Con la finalidad de incluir mecanismos de equidad para promover la riqueza, el actual gobierno establece enviar a la Asamblea Nacional con carácter de urgente la Ley de Herencias, en donde se establece mecanismos que prevengan y eviten la elusión y evasión fiscal del impuesto a la renta sobre las herencias, legados y donaciones.

De acuerdo a lo publicado en el Periódico el Universo “El proyecto reforma los pagos por herencias y plusvalía, establece un impuesto progresivo con una base imponible de \$ 35.400. El 17 de junio, nueve asambleístas de la Comisión de lo Económico de la Asamblea Nacional aprobaron la propuesta de inhibirse para debatir los expedientes sobre las leyes de Herencias y Plusvalía. Esto tras el retiro temporal de ambos proyectos que realizó el presidente Rafael Correa” (Periodico Universo, 2015)

Este se verá afectado en gran manera en la adquisición de bienes y consolidación de patrimonio, puesto que disminuye el interés por la compra de inmuebles.

Además, otro factor importante que se debe considerar es la plusvalía este concepto creado por Karl Marx crítica a los economistas clásicos, para definir al valor adicional de un producto cuando éste ingresa al mercado y es vendido.

Es decir representa la ganancia apropiada por el capitalista una vez que el producto se convierte en mercancía.

“La Ley a la plusvalía, que en realidad se denomina Impuesto al Valor Extraordinario, busca frenar con la especulación de la tierra. Así lo dio a conocer el Jefe de Estado, Rafael Correa, durante la entrevista llamada Diálogo con el Presidente” (Nacimba, 2015).

La ley de plusvalía es un impuesto ideado con la finalidad de frenar la especulación de terrenos por inversión pública o municipal, visto desde esta perspectiva es justo crear una fórmula para que la gente no se beneficie de una manera extraordinaria con obras del gobierno.

Sin embargo, gran parte de los bienes que han generado plusvalía ha sido gracias a iniciativa propia de propietarios por mejorar su patrimonio y que hoy en día se quiere castigar este acto con el pago de impuestos consecuentemente esta ley se transforma en un impuesto a la construcción.

Según el Diario El Comercio “La iniciativa busca gravar con un impuesto del 75% a las ganancias extraordinarias en la venta de casas y terrenos urbanos”. (Orozco, 2015)

El alto porcentaje de interés limita a los inversionistas a realizar gestiones en el país, lo que implica disminución de capital para poder efectuar obras en la nación, que por ende afectan a las constructoras de bienes y raíces.

Sin embargo el gobierno actual está promulgando la obtención de créditos a través del BIESS, que es el banco del estado, de acuerdo a lo publicado en la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, el Ministerio de Vivienda y las Entidades Financieras Públicas anunciaron la nueva política pública crediticia y de vivienda.

Con las medidas adoptadas, la ciudadanía podrá obtener créditos de la banca privada para su vivienda única y nueva de hasta \$70 mil, al 4,99% a 20 años plazo y con una entrada de no más allá del 5%.

Además la Corporación Financiera Nacional (CFN) apoyará a los constructores con crédito de hasta 5 años, con gracia de año y medio, a una tasa del 6,5% anual, para las viviendas de hasta USD 70.000. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2015)

Esta política financiera implementada por las autoridades del gobierno actual apoya al ciudadano de clase media, para el acceso a créditos que le permitan obtener un lugar de residencia, de tal manera permite que las empresas constructoras se han las favorecidas al contar con un mercado amplio de potenciales clientes.

Otras de las políticas implementadas y de gran importancia corresponden a las salvaguardas arancelarias, que comprenden a políticas de aranceles para la importación de materiales, que afectan la industria de la construcción, lo que ha implicado efectos negativos en el campo de la construcción.

Connotación:

La empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cia. Ltda. se ve afectada puesto sus actividades esenciales corresponde a la construcción de

viviendas para una población económica media – alta, debido a las políticas implementadas por el gobierno actual, existe incertidumbre por parte de los demandantes para la adquisición de bienes y raíces.

3.2.2 Factor económico

El factor económico debe ser analizado ya que puede afectar al entorno de negocios de la empresa, ya que influyen en su funcionamiento y desarrollo, por lo tanto se considera los siguientes:

En cuanto al factor social el Ecuador en la década pasada fue favorecido por altos precios del petróleo y por el financiamiento externo, lo que permitió un importante impulso fiscal.

Este impulso involucró mayor gasto social e importantes inversiones energéticas, transporte, educación y salud; es así que como resultado, entre 2006 y 2014, “el crecimiento del producto promedió 4.6 por ciento mientras que la pobreza medida por ingresos disminuyó de 37,6% a 22,5% y la pobreza extrema se redujo de 16,9% a 7,7%, según las líneas de pobreza nacionales” (Banco Mundial, 2015)

Con la caída del petróleo se ha reducido de manera importante los ingresos fiscales y las exportaciones, y ha afectado las expectativas del sector privado; para lo cual las autoridades de gobierno han identificado fuentes adicionales de financiamiento externo, para incrementar los ingresos no petroleros, de la misma manera se ha reducido el gasto público, en especial la inversión pública en proyectos no estratégicos y se han aplicado medidas para restringir las importaciones, lo que implica afectación en la compra de materiales para la construcción.

- Tasa de inflación

En enero de 2015 el índice de precios al consumidor se ubicó en 101,24; lo cual representa una variación mensual de 0,59%, sin embargo ha

ido variando con el transcurso de los meses, lo que ocasiona el incremento de la canasta básica, reflejándose que las personas destinen sus ingresos a cubrir con la división de alimentos, dejando a un lado la inversión en la vivienda.

Tabla 5

Tasa de inflación

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %

Fuente: BCE

La tasa de inflación la misma que de acuerdo a lo expuesto en el Banco Central, la tasa de anual de inflación del Ecuador se aceleró a un 3,53% en últimos meses respecto al año anterior, implicando en el alza de precios al consumidor donde las divisiones en transporte, alimentos y bebidas no alcohólicas fueron las que mayormente contribuyeron a la variación de la tasa inflacionario, aunque en la construcción no hubo aumento de precios, este afecta a la empresa puesto que las personas ya no destinan sus ingresos a la construcción de sus viviendas, puesto que deben cubrir con las necesidades básicas.

Connotación:

El sector de la construcción se ve afectado con el incremento de la tasa de inflación debido a que sus ingresos son destinados a los productos de primera necesidad, dejando a un lado inversiones inmobiliarias.

- **Producto Interno Bruto**

El producto interno bruto (PIB), es un indicador económico permite realizar un estudio acerca del estado económico del país.

Según (Parkin, 2007) define al PIB como el “valor de mercado de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un periodo determinado.”

De lo cual, se debe mencionar que tras recuperarse de los efectos de la crisis global, la economía ecuatoriana ha alcanzado un fuerte crecimiento en los últimos años.

Es así que en el año 2012, 2013 y 2014 el crecimiento el PIB alcanzó tasas de crecimiento del 5,2%, el 4,6% y el 3.8%, respectivamente, aunque desacelerándose progresivamente, de acuerdo a lo indicado en el Banco Central del Ecuador.

Con la baja del petróleo y las grandes inversiones que el Estado ha realizado en el ámbito social, educativo y salud, el país ha disminuido el PIB en 3,5%, según FMI, ocasionando que los inversionistas no vean atractivo realizar negocios.

Connotación:

La empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cia. Ltda. al igual que otras empresas del mismo sector, han tenido que disolver sus negocios o disminuir sus gastos notablemente, para poder hacer frente a la falta de ingresos por la baja de las actividades petroleras.

- Riesgo País

El Riesgo País corresponde a un indicador de la situación actual del país, como se puede apreciar, las variaciones en estos últimos meses del 2015, tiende a subir, lo cual hace que los inversionistas no vean atractivo realizar sus negocios en el Ecuador

Tabla 6

Riesgo País

FECHA	VALOR
Noviembre-16-2015	1270.00
Noviembre-15-2015	1259.00
Noviembre-14-2015	1259.00
Noviembre-13-2015	1259.00
Noviembre-12-2015	1218.00
Noviembre-11-2015	1179.00
Noviembre-10-2015	1179.00
Noviembre-09-2015	1175.00
Noviembre-08-2015	1173.00
Noviembre-07-2015	1173.00
Noviembre-06-2015	1173.00
Noviembre-05-2015	1171.00
Noviembre-04-2015	1171.00
Noviembre-03-2015	1196.00
Noviembre-02-2015	1212.00
Noviembre-01-2015	1252.00
Octubre-31-2015	1252.00
Octubre-30-2015	1252.00
Octubre-29-2015	1235.00
Octubre-28-2015	1232.00
Octubre-27-2015	1257.00
Octubre-26-2015	1240.00
Octubre-25-2015	1225.00
Octubre-24-2015	1225.00
Octubre-23-2015	1225.00
Octubre-22-2015	1222.00
Octubre-21-2015	1257.00
Octubre-20-2015	1254.00
Octubre-19-2015	1266.00
Octubre-18-2015	1289.00

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Connotación:

Este factor económico ocasiona que la Empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cia. Ltda. debido al mercado en el que se encuentra, genera incertidumbre en los inversionistas que deseen destinar sus ingresos con fines de incrementar sus activos.

3.2.3 Factor social

- **Desempleo**

“La tasa de desempleo a nivel nacional creció en septiembre. Según datos presentados este viernes 16 de octubre del 2015 por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), el desempleo en Ecuador se ubicó en 4,28% en septiembre frente al 3,90% registrado en el mismo mes del año anterior, lo que representa un crecimiento de 0,38% en la desocupación.” (El Comercio, 2015)

Además muestra que los niveles de desempleo en el área urbana alcanzaron un incremento de 0,82% este mes comparado con septiembre del 2014, cuando la tasa fue de 4,67%. Así también el empleo inadecuado, que comprende el empleo no remunerado y el subempleo, creció un 2,14%, pasando de 37,28% en septiembre del 2014 a 39,42% en ese mismo mes de este año.

Connotación:

Debido a las políticas implementadas en el gobierno actual y analizado las variables del factor político, se puede concluir al ser una empresa que requiere de mano de obra calificada aportaría a disminuir la tasa de desempleo, sin embargo al no tener alta demanda inmobiliaria como es el caso de la empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cia. Ltda., se necesita limitarse en la contratación de nuevos colaboradores.

- **Educación**

El actual gobierno impulsa a la educación en base a las políticas implementadas en los últimos años, lo que se ve reflejado en la obtención de mejores conocimientos para los nuevos profesionales, de la misma manera se ha incrementado la exigencia y excelencia educativa para los docentes, que con lleva a mejorar la calidad de la educación.

Adicionalmente se ha visto en la necesidad de adecuar y modernizar los establecimientos educativos, con la creación de unidades de milenio para brindar mayores beneficios a los estudiantes que gozan de los servicios públicos.

Connotación:

Debido a la naturaleza del negocio esta inversión que realiza el estado no se encuentra directamente beneficiada, puesto que no es su segmento de mercado.

- **Salud**

El Ecuador se encuentra en una transición de un servicio de salud olvidado a una gestión integral, que permita a los usuarios ofrecer una mejor calidad de vida, por lo que se ha destinado recursos económicos para poder cubrir la demanda actual, invirtiendo en casas de salud, centros médicos y hospitales.

Connotación:

La empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cia. Ltda. se ve notablemente afectada, puesto que la mayor cantidad de recursos

financieros están siendo destinados para inversiones en servicios de salud pública, y pasa a segundo plano las necesidades de vivienda.

3.2.4 Factor tecnológico

Es importante considerar el factor tecnológico para el análisis del macro entorno, de donde se debe resaltar que los niveles de penetración de las tecnologías tanto en hogares, individuos y empresas públicas o privadas han tendido un grado de desarrollo en cuanto al uso y presencia de las TIC en estos sectores.

La tecnología comúnmente se puede definir como un medio de transformación de ideas a productos o servicios dando como resultado un mejoramiento de procesos, sin embargo al hablar de tecnología no solo consiste en máquinas, métodos de programación, materiales y equipos.

Más bien se conceptualiza a la tecnología como una sistematización de conocimientos para el aprovechamiento de la sociedad.

“El Banco Mundial, en su informe “The Little Data Book on Information and Communication Technology 2013” ofrece datos muy interesantes sobre distintos aspectos de las TIC en diferentes países, cubriendo indicadores que abarcan desde el contexto social y económico hasta la eficiencia, capacidad y el comportamiento del sector (acceso, uso, calidad, accesibilidad, mercado y aplicaciones). Con datos extraídos de la mencionada publicación, se han elaborado las siguientes tablas y gráficos que recogen los mismos indicadores en el global del mundo, en Europa y Asia Central, en Latinoamérica y Caribe y, finalmente, en Ecuador, ofreciendo una comparación de los datos de Ecuador con la media de los países con ingresos medios altos en el que el Banco Mundial ha encuadrado a Ecuador.” (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2014)

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	MUNDO		EUROPA Y ASIA CENTRAL		LATINOAMÉRICA Y CARIBE		ECUADOR		
	2005	2010	2005	2011	2005	2010	2005	2010	Media del grupo
ACCESO									
Suscripciones a telefonía fija (por cada 100 habitantes)	19,4	17,2	24	25,1	17,6	18,5	12,5	14,4	21,5
Suscripciones a telefonía celular móvil (por cada 100 habitantes)	34	78,2	61,6	132,5	43,1	107,2	46,5	102,2	84,3
Suscripciones a banda ancha (por cable) fija (por cada 100 habitantes)	3,44	7,75	1,1	10,42	1,5	7,66	0,2	1,37	8,34
Hogares con ordenador (%)	27,3	36,2	27,8	44,9	16,4	37,9	17,9	27	35,2
Hogares con acceso a Internet (%)	18,8	30,3	19,9	37	9,9	30,3	2,5	11,5	25,1
UTILIZACIÓN									
Tráfico de voz internacional, total (minutos/suscripción/mes)	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	ns/nc	5,3	3,2
Tráfico móvil nacional (minutos/suscripción/mes)	ns/nc	ns/nc	ns/nc	113	43	94	ns/nc	134,4	137,9
Uso de internet por particulares (%)	15,8	30,2	12,9	42,1	16,5	39,2	6	29	34,1
CALIDAD									
Población con acceso a red celular móvil (%)	67	93	91	ns/nc	90	98	80	93	99
Suscripciones a banda ancha (por cable) fija (% del total de internet)	49,7	78,4	15	93,9	55	85,3	19,5	40,8	69
Conexión internacional a Internet con banda ancha (bit/s por usuarios de internet)	4857	29020	1409	35793	1258	20010	2485	8254	9037
ACCESIBILIDAD									
Subcestras de telefonía fija (\$ al mes)	ns/nc	11,3	ns/nc	6,6	ns/nc	7	ns/nc	14,1	9,8
Subcestras de telefonía celular móvil (\$ al mes)	ns/nc	14,4	ns/nc	10,2	ns/nc	17	ns/nc	13,8	14,9
Subcestra de banda ancha fija (\$ al mes)	ns/nc	25,7	ns/nc	12,8	ns/nc	19,5	ns/nc	20,2	17,6
MERCADO									
Exportaciones de bienes TIC (% sobre el total de la exportación de bienes)	13,8	11,1	1,1	1,1	9,6	8,8	0,2	0,1	15,5
Importaciones de bienes TIC (% sobre el total de la importación de bienes)	14	12,7	6	5,1	13,7	12,9	11,1	6,3	15
Exportaciones de servicios TIC (% sobre el total de exportación de bienes)	7	9,3	12,9	20,1	22,8	32,4	ns/nc	ns/nc	5,8
APLICACIONES									
Índice de medida Web del E-government (0-1, 1-mayor presencia)	0,45	0,41	0,47	0,48	0,47	0,46	0,48	0,46	0,46
Servidores seguros de Internet (por millón de habitantes)	64,7	183,7	5,5	48	10,5	36,1	4	19,7	20,1

Figura 34 TIC en el Ecuador

Fuente: (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2014)

Connotación:

Para la empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cia. Ltda. la tecnología desempeña un papel muy importante ya que el uso de la misma ha remplazado de gran manera la mano obra, lo que implica disminución de costos.

Sin embargo, la falta de implementación de un software que optimice los procesos para la elaboración de proyectos arquitectónicos es una gran debilidad que se ha detectado en la empresa.

3.2.5 Factor legal

En la actualidad el Ecuador cuenta con diversas leyes que debe respetar y cumplir la empresa constructora “Emporio Cuatro Paredes Cia. Ltda.”, de las cuales se debe resaltar:

- Constitución de la Republica de Ecuador
- Ley de compañías
- Ley de Seguridad Social
- Código civil
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Connotación:

La empresa cumple con las leyes indicadas, sin embargo con las nuevas enmiendas hace que la empresa no pueda cumplir en su totalidad, existiendo inconformidades para el cliente externo y colaboradores de la misma.

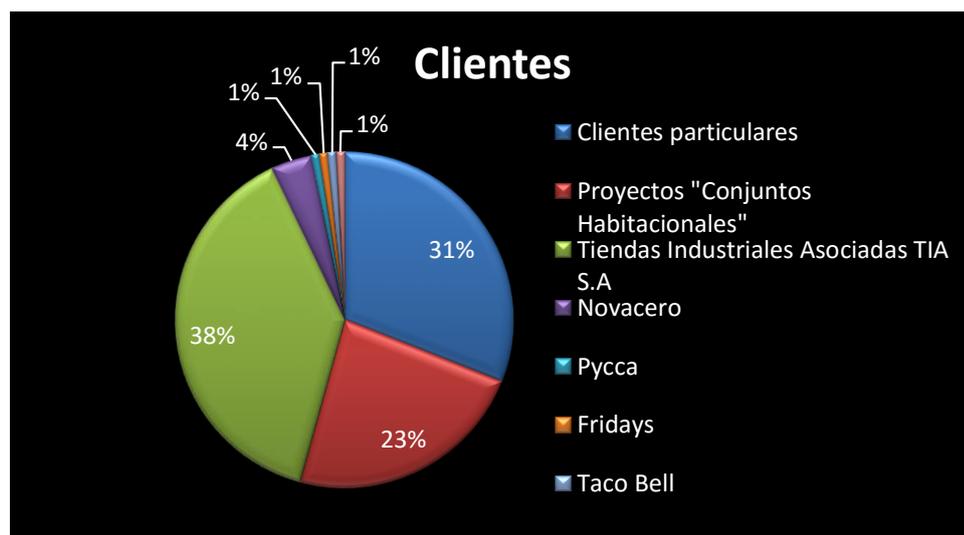
3.2.6 Influencias microeconómicas

Las influencias microeconómicas comprende cómo se encuentran los clientes, proveedores, competencia y precios en la empresa.

3.2.6.1 Clientes

Los clientes como se indicó anteriormente comprende empresas de gran presencia en el mercado, con las cuales se tiene negociaciones de años de servicio atrás, además de proyectos inmobiliarios al servicio de la comunidad, con los cuales se ha desarrollado construcciones en función del requerimiento del cliente, teniendo gran acogida en los sectores donde se oferta el servicio.

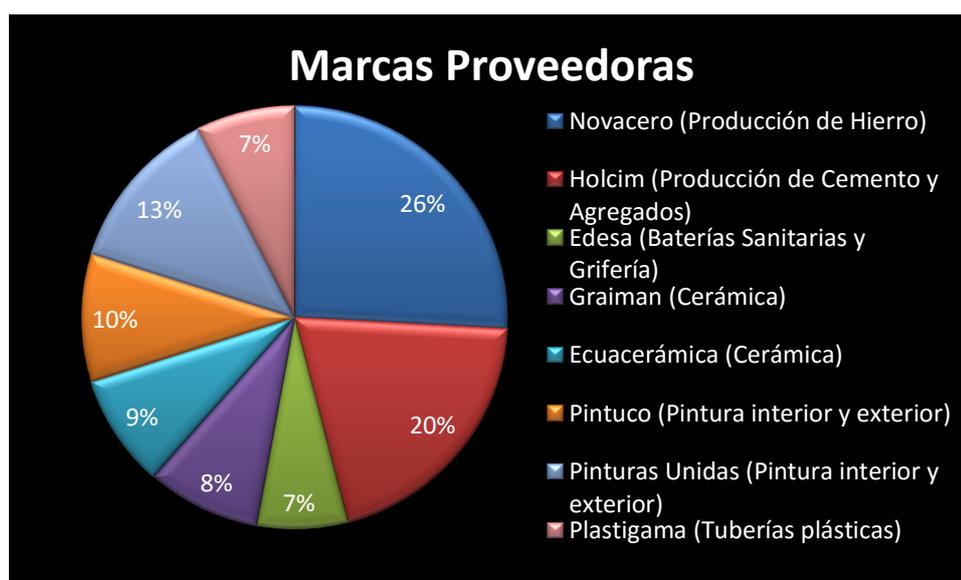
Gráfico 16 Clientes



3.2.6.2 Proveedores

Los proveedores de la empresa “Emporio Cuatro Paredes Cía. Ltda.”, comprenden grandes marcas que se encuentran posesionadas en el país, que cuentan con materiales para la construcción de calidad.

Gráfico 17 Proveedores



CAPÍTULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA “EMPORIO CUATRO PAREDES CÍA. LTDA”.

Carta de invitación



Quito, 5 de Octubre de 2015

Vanessa Silva
GERENTE GENERAL
VS AUDITORES S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Mediante la presente carta le extiendo mi invitación a presentar su propuesta de Servicios Profesionales para la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de Producción de la empresa a la cual represento “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos”; por el período comprendido entre enero – septiembre 2015.

Agradeciendo de antemano por su atención a la presente.

Atentamente,

Msc. Paúl Paredes Escobar
Gerente General
EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA.

Oferta de servicios profesionales



VS AUDITORES S.A.

EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA

OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

TIPO DE EXAMEN:

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN

PERÍODO A ANALIZAR:

Enero - Septiembre 2015

CONTENIDO DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

CONTENIDO	Página
Carta de presentación	1
Detalle de la propuesta de auditoría	2

ABREVIATURA UTILIZADA

USD \$:	Dólar estadounidense
SRI:	Servicio de Rentas Internas
IVA:	Impuesto al Valor Agregado
IESS:	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
RUC:	Registro Único de Contribuyentes
NIAA:	Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento
LTDA:	Limitada
Cía. :	Compañía



VS AUDITORES S.A

Quito, 7 de Octubre del 2015

Señor

Msc. Paul Paredes Escobar

**GERENTE GENERAL EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS
CÍA. LTDA**

Presente.-

De mi consideración:

La compañía a la que usted acertadamente dirige, año tras año, se ve en la necesidad de contratar servicios profesionales de auditoría, a fin de que tenga una seguridad razonable de la eficiencia y eficacia del proceso de producción que se llevan a cabo la organización.

Por ello, la firma VS AUDITORES S.A. tiene el conocimiento y experiencia para llevar a cabo de forma ética e independiente la delicada tarea de auditar el proceso de producción de conformidad a lo que establecen las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Le podemos ofrecer la asesoría y ayuda, dispuestos siempre a proporcionarle una respuesta adecuada a sus necesidades.

Estamos conscientes de la importancia de este trabajo y estamos preparados para asumir este compromiso, porque contamos con los profesionales y las herramientas necesarias que nos permitirán obtener los resultados de la calidad que ustedes esperan y que nuestra Firma exige. La calidad de nuestros servicios se basa en la participación directa de nuestros profesionales que cuentan con amplia experiencia, los cuales trabajan coordinadamente en cada fase del trabajo y siempre están oportunos para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y exceder sus expectativas, mediante la prestación de servicios de la más alta calidad.

Por lo manifestado, adjunto al presente usted encontrará un detalle de la oferta de servicios profesionales de auditoría y cualquier otro servicio profesional que ustedes necesiten estarán a su entera disposición. Estoy convencida que esta oferta será considerada por su entidad.

Cordialmente

Vanessa Silva
AUDITOR AUTORIZADO
VS AUDITORES S.A.



VS AUDITORES S.A

DETALLE DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE AUDITORIA

I. ENTIDAD

EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA

II. TIPO DE EXAMEN

Auditoría de Gestión al proceso de producción, que incluye:

- Revisión del sistema de control Interno
- Análisis de Gestión aplicada por la administración
- Detalle de procesos evaluados
- Opinión acerca de los procesos de Producción

III. PERIODO SUJETO AL EXAMEN

El examen comprende las actividades realizadas en el proceso de Producción desde el 1 de enero al 30 de septiembre 2015

IV. BREVE DESCRIPCION DEL EXAMEN

De conformidad con la NIAA, se incluirá todas las pruebas que juzguemos oportunas, dichas pruebas son de carácter selectivo.

Se aplicara las herramientas de auditoría como son cuestionarios de Control Interno, flujogramas, cedulas narrativas, matrices de riesgo entre otras que según el desarrollo de la auditoría consideremos oportunas.

V. METODOLOGIA DEL TRABAJO

El trabajo se desarrollará en tres fases:

PRIMERA FASE - PLANIFICACION DE LA AUDITORÍA

La etapa de planificación comprende desde el conocimiento y comprensión de la organización hasta la formulación y aprobación del plan de auditoría, el cual establece el enfoque general y los énfasis estratégicos de la auditoría.

En términos generales, esta etapa incluye visitas preliminares, un análisis integral de todos los elementos internos y externos a la organización, con la

finalidad de determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos, y que a su vez, cuentan con el mayor nivel de riesgo. En base a estos elementos, se debe formulará un plan de auditoría que incluya las materias que deberían requerir mayor dedicación para la función de auditoría.

SEGUNDA FASE - EJECUCION DE LA AUDITORÍA

Es la aplicación en el campo de los programas de auditoría confeccionados en la primera fase de la planificación.

En esta base se elaborará el borrador del informe.

TERCERA FASE – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Durante el transcurso del examen, continuamente se mantendrá una amplia comunicación con los funcionarios de la compañía. Se dará a conocer mediante conferencia final de comunicación de resultados el informe a título de borrador, el cual posteriormente será emitido hacia los organismos de control internos y externos.

VI.MARCO LEGAL APLICABLE

El marco legal que regula las funciones de la auditoria en el campo de compañías:

- Ley de Superintendencia de Compañías
- Reglamento de Superintendencia de Compañías
- NIAAs

VII.PRODUCTOS A EMITIR

Los productos a emitir son :

- Evaluación, comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre el control interno de la compañía.
- Dictamen sobre la evaluación de los procesos sujetos a examen.
- Carta de recomendaciones a la gerencia como subproducto de la labor realizada

VIII.PERSONAL

De ser necesario personal adicional, intervendrá en la institución los que se consideren necesarios para cumplir a cabalidad con el trabajo, mismos que cuentan con amplia experiencia, en la profesión de Auditor.

IX.TIEMPO ESTIMADO

Se estima un tiempo de 4 semanas, considerando que el trabajo se realizara dentro y fuera (sábados y domingos) de las instalaciones de la compañía.

Este tiempo correrá a partir de la entrega de información por parte de la compañía.

El tiempo a emplear por el personal de nuestra firma dependerá en forma primordial y definitiva de la cooperación que tengamos por parte del personal encargado y de su dirección.

Nuestras visitas se efectuarán de la siguiente manera:

VISITA PRELIMINAR	VISITA FINAL
1 SEMANA	3 SEMANAS

X.SERVICIOS ADICIONALES QUE FORMAN PARTE DEL TRABAJO

La oferta incluye aspectos adicionales como:

- Asesoría permanente en las áreas administrativas
- Capacitación en aspectos de Gestión a los funcionarios de la entidad
- Se determinarán los riesgos de control relacionados con las operaciones de la compañía.
- En el caso de que el sistema de control interno sea eficaz, el equipo de auditoría aplicará más pruebas de cumplimiento y menos pruebas sustantivas, para verificar la confiabilidad de las operaciones, proyectando los resultados de la evaluación de la muestra, a todo el universo de las operaciones.
- Revisión del archivo permanente

XI. HONORARIOS

Los honorarios han sido determinados con base al volumen de trabajo, así como por la naturaleza de las tareas a efectuar, establecidas por ustedes.

Los honorarios considerados para la Auditoría de Gestión de “EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA.” Por el periodo del 1 de enero al 30 de septiembre 2015; tendrá un costo de USD \$ 12.000 (doce mil dólares) más IVA, que serán cancelados de la siguiente manera:

- 40% a la firma del contrato de servicios profesionales de auditoría
- 60% a la entrega del informe final entregado a la administración de “EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA.”

Estos honorarios no incluyen el IVA, u otro impuesto que grave nuestros servicios. Los mencionados honorarios incluyen aquellos gastos que incurramos en la realización de nuestro trabajo y los cuales están

relacionados con impresiones, emisión de manuales, fotocopias, teléfono, fax, etc.

Estamos seguros que nuestra honestidad y profesionalismo constituyen la mejor alternativa para que obtengan servicios de calidad con beneficios tangibles, porque contamos con los conocimientos, las herramientas y la experiencia de nuestro equipo de profesionales, lo cual permitirá lograr una mayor eficiencia operativa y maximización de recursos.

De antemano le agradezco la atención prestada a la presente oferta y su gentileza de considerar mi propuesta.

Cabe recalcar que estamos a su entera disposición, en la siguiente dirección:

VS Auditores S.A.
Quito – Ecuador

ATENTAMENTE



VANESSA SILVA
GERENTE GENERAL

Carta de aceptación



Quito, 12 de octubre de 2015

Ingeniera

Vanessa Silva

GERENTE GENERAL

VS CONSULTORES S.A

Presente.-

De mi consideración:

Luego de estudiar minuciosamente y de discutir su propuesta de trabajo, se ha resuelto a conferir a la firma de Auditoría por usted representada, el contrato para ejecutar la Auditoría de Gestión al Proceso de Producción durante el período comprendido entre el 01 de enero al 30 de septiembre de 2015.

Esperando que el trabajo sea realizado con la responsabilidad del caso y según se ha establecido en la Oferta de Auditoría de servicios ofertado por VS CONSULTORES S.A., me despido deseándoles éxitos en sus funciones.

Atentamente,

Msc. Paúl Paredes Escobar

Gerente General

EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA.

Quito, 13 de octubre de 2015

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, la empresa **EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA**, a quien en lo sucesivo se denominará “la prestataria del servicio”, representada por el Arquitecto Paul Paredes Escobar como Gerente General y, por otra parte **VS CONSULTORES S.A.**, a quien en lo sucesivo se denominará “la prestadora del servicio”, representada por la Ingeniera Vanessa Silva en calidad de Gerente General, convienen en celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORIA EXTERNA de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1. DE “LA PRESTATARIA DEL SERVICIO” EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA.

1.1. Declara que la empresa EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA. es una empresa legalmente constituida.

1.2. Declara EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA. que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una auditoría de gestión al Proceso de Producción; efectuando actividades tales como: diagnóstico administrativo, evaluación de los controles internos, funcionamiento general, entre otros.

2. DE “LA PRESTADORA DEL SERVICIO”

2.1. VS CONSULTORES S.A. es una Compañía legalmente constituida.

2.2. VS CONSULTORES S.A. tiene los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desempeñar el trabajo con la calidad y esmero que requiere.

CLÁUSULAS

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

VS CONSULTORES S.A., acepta y se compromete a proporcionar sus servicios a EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA., a sus representantes o a quien sus derechos represente, sujetándose a todas las disposiciones emanadas de la Entidad Controladora.

SEGUNDA

VS CONSULTORES S.A., acepta y se compromete a realizar las actividades que EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA. determine, mismas que serán eventuales y transitorias, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplirlas satisfactoriamente, así como a guardar una conducta recta e íntegra durante la vigencia del contrato.

TERCERA: DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES

VS CONSULTORES S.A., adecuará sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato; como consecuencia, tales actividades estarán en función de las necesidades que reclame satisfacer EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA.

En caso de que la "prestataria del servicio" requiera que "la prestadora del servicio" se traslade de una ciudad a otra, proporcionará los medios necesarios para cumplir con tal objeto.

CUARTA: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA

El examen cubrirá el período del 1 de enero al 30 de septiembre 2015, a los procesos del Proceso de Producción

QUINTA: INFORMES DE AUDITORÍA

Carta de Recomendaciones a la Administración

Este informe incluirá una descripción de las debilidades significativas encontradas al efectuar el estudio y evaluación del control interno contable y administrativo, y de otros aspectos observados, nuestras recomendaciones y los comentarios de la gerencia de "La Prestadora del servicio" respecto de cada una de ellas.

SEXTA: HONORARIOS

El cumplimiento de este contrato será por ambas partes, la firma auditora prestará sus servicios y EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS

CIA. LTDA se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de los servicios prestados por el monto de \$12.000,00 dólares más el Impuesto al Valor Agregado., el cual el 40% a la firma del contrato de servicios profesionales de auditoría y 60% a la entrega del informe final entregado a la administración de “EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA.”

SÉPTIMA: OBLIGACIONES

VS CONSULTORES S.A., se compromete a llevar a cabo las actividades especificadas en este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia; asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, cualquier información sobre el asunto o asuntos que se le confíen. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes, siendo “la prestadora del servicio” la única responsable por cualquier daño o perjuicio que se llegue a causar con motivo de las actividades contratadas, como consecuencia de su impericia, negligencia o irresponsabilidad, relevando de cualquier responsabilidad a la “prestataria del servicio”.

OCTAVA: TERMINACIÓN

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia. EMPORIO CUANTRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA. Tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto deberá de comunicarlo por escrito a VS CONSULTORES S.A., con quince días de anticipación.

NOVENA: PRINCIPIOS LEGALES

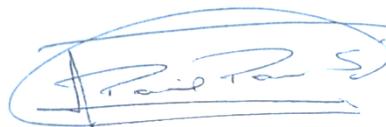
Las partes convienen en someterse para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en las diferentes leyes.

DÉCIMA: JURISDICCIÓN

Para la interpretación y cumplimiento de este contrato civil, así como para todo aquello que no esté expresamente estipulado en el mismo, las partes convienen en someterse a la jurisdicción correspondiente. Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad en la ciudad Quito 13 de octubre de 2015



Vanessa Silva E.
Gerente General
VS CONSULTORES S.A



Msc. Paul Paredes E.
Gerente General
EMPORIO CUATRO PAREDES
ARQUITECTOS CIA. LTDA

Carta de encargo

Quito, 13 de octubre de 2015

Después de acordar y firmar el Contrato de Auditoría, la empresa EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA., se compromete a entregar a VS CONSULTORES S.A., la información que requiera de manera adecuada y oportuna, para llevar a cabo la Auditoría de Gestión la cual se detalla a continuación:

Información Legal de EMPORIO CUANTRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA: Constitución, RUC.

Estructura Orgánica de la empresa: Organigrama Estructura, Personal y Funcional.

Políticas y Procedimientos del Proceso de Producción.

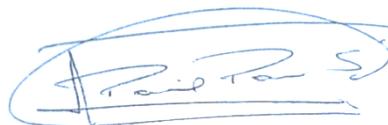
Listados de Personal clave del departamento y,

Otra información que se considere necesaria para la ejecución adecuada de la Auditoría de Gestión.

VS CONSULTORES CIA. LTDA. Se compromete a entregar a EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CIA. LTDA, un informe detallado de las actividades y operaciones que desempeña la misma, debidamente respaldada e indicando los responsables de ejecución de cada proceso, así como la entrega oportuna del Informe de Control e Informe de Auditoría de acuerdo a los términos pactados en el Contrato.



Vanessa Silva E.
Gerente General
VS CONSULTORES S.A



Msc. Paul Paredes E.
Gerente General
EMPORIO CUATRO PAREDES
ARQUITECTOS CIA. LTDA.

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Planificación Preliminar
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

PP
1/3

Objetivos:

1. Obtener un conocimiento previo sobre la empresa, su entorno, actividades que se realizan en el proceso sujeto a examen de auditoría, así como también recopilar la información legal y documentación necesaria para realizar un estudio previo.
2. Determinar el Riesgo Inherente existente.
3. Establecer parámetros necesarios para la presentación de la planificación estratégica.
4. Obtener información adicional que nos permita elaborar el Plan Global de Auditoría.
5. Plasmar observaciones determinadas en la Visita Preliminar.

N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
1	Solicite la autorización a la Gerencia de la compañía a fin de llevar acabo la visita previa a las instalaciones. Observe e indague acerca de la forma como se realizan las actividades en cada uno de los subprocesos sujetos a examen. En función al procedimiento realizado redacte la cédula narrativa correspondiente.	VP	Vanessa Silva	19/10/2015	2	1	1	
2	Analice la base legal externa, solicite la base legal interna, y resuma los aspectos más importantes para obtener información acerca de los parámetros de su constitución y las leyes y normas a las cuales se encuentran regidas como previo conocimiento a la naturaleza del negocio, luego realice el papel de trabajo correspondiente.	BL	Vanessa Silva	19/10/2015	2	2	0	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 15/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 16/10/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Planificación Preliminar
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

PP
2/3

N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
3	Solicite los organigramas estructurales y funcionales y su direccionamiento estratégico a fin de tener conocimiento de la organización, luego realice el papel de trabajo correspondiente.	DE	Vanessa Silva	20/10/2015	2	1	1	
4	Realice entrevistas con las siguientes personas: Gerente General, Jefe de Planificación y Superintendente de Obra. Previa la entrevista enliste las preguntas pertinentes que ayuden a cumplir con los objetivos planteados en este fase.	EN	Vanessa Silva	20/10/2015	2	2	0	
5	Realice la matriz de Riesgo Inherente con los componentes de mayor relevancia y mida el riesgo que estos representan.	MR	Vanessa Silva	21/10/2015	4	3	1	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 15/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 16/10/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Planificación Preliminar
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

PP
3/3

N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
6	Realice el reporte preliminar en el cual se detalle todos los eventos relevantes detectados para el análisis del riesgo inherente.	RP	Vanessa Silva	22/10/2015	2	1	1	
7	Elabore el Plan Estratégico de auditoría el mismo debe contener un programa de auditoría y su cronograma.	PE	Vanessa Silva	22-10.2015	2	2	0	

Objetivos:

La realización de este papel de trabajo cumple con el objetivo de preparar una planificación de actividades en cuanto a tiempos y responsables, la misma nos ayudará a conseguir conocimiento previo sobre la empresa de manera organizada.

Procedimientos realizados

1. En listar las actividades requeridas para el desarrollo de esta primera fase de trabajo.
2. Organizar los procedimientos y asignar responsables y tiempos estimados para su desarrollo.

Observaciones

Los objetivos de la planificación fueron cumplidos al desarrollar un trabajo organizado optimizando tiempo y recursos.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 15/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 16/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Visita Previa
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

VP
1/2

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda., es una empresa familiar formada en el 2006 bajo la figura legal de compañía limitada; sus instalaciones se encuentran ubicadas en Eloy Alfaro e Italia, edificio Fortune Plaza, piso 4, oficina 409, sector La Pampa. La empresa se desarrolla en el ámbito de la construcción de bienes inmuebles y la construcción de obra civil, tanto con personas naturales como con personas jurídicas.

Se realizó la visita a las instalaciones de la empresa el día lunes 19 de octubre del 2015 visita con la que se pudo detectar lo siguiente:

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. se encuentra constituida por la familia Paredes – Escobar. El señor Mauro Paredes Llanos es el padre de familia y a más de ser socio mayoritario tiene el cargo de Superintendente de obra; el señor Paul Paredes Escobar es socio y tiene el cargo de Gerente General y Jefe Técnico; la señora Hortensia Paredes Escobar es socia y tiene el cargo de Jefe de Planificación.

Las áreas que se encuentran trabajando en las oficinas son la Gerencia General, Contabilidad, Talento Humano, Seguridad y Salud Ocupacional, el resto del personal trabaja en ejecución de obra y tanto la asesoría legal como la persona encargada de las finanzas son personal externo.

La empresa ha sido sujeta de calificaciones de proveedores para poder trabajar con empresas como Pronaca, obteniendo la certificación por la empresa SGS Del Ecuador sin embargo se arrojaron resultados de debilidades en cuanto al aspecto de responsabilidad social por la falta de objetivos y planes; dentro de los aspectos positivos se resaltó el manejo financiero, sus ingresos elevados y la experiencia que posee por su larga trayectoria.

La ausencia de programas automatizados para llevar un adecuado control de adquisiciones, material de construcción, herramientas de construcción e inventarios es otro de los problemas detectados.

Las políticas y reglamentos se encuentran obsoletos ya que no es de conocimiento del personal que labora para la institución ni se los pone en práctica.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 19/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 20/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Visita Previa Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		
<p>No existe un departamento que se encargue del marketing institucional por lo cual su cartera de clientes se mantiene reducida y solo se mantiene alianzas estratégicas con determinados grupos económicos de los cuales la constructora se ha vuelto dependiente; otra área que no se encuentra dentro de su estructura organizacional es el departamento de cobranzas, el mismo que se podría encargar de dar seguimientos a los plazos que se estipulan para el pago de deudas con los clientes. No existe manuales de procesos que ayuden al personal a realizar sus actividades y a la toma de decisiones, las actividades que realizan en varias áreas son de conocimiento empírico. La empresa no presenta registros de haber sido sujeta de Auditorías de Gestión.</p> <p>Se pudo evidenciar que la compañía tiene una estructura organizacional pequeña por la misma razón de ser una empresa familiar, al mantener una conversación con el Gerente General el señor Paul Paredes Escobar mencionó las múltiples labores que el realiza dentro de la compañía, tanto en el área de administración y presupuesto, salud y seguridad ocupacional, Departamento de Planificación, Departamento Técnico y las actividades que demanda Gerente General, por lo cual a simple vista se detectó la incorrecta segregación de funciones en varias áreas de la compañía lo que hace un personal multifuncional y consecuentemente falta de controles en los procesos. Y como punto final de la visita previa realizada se pudo detectar que no existe un correcto direccionamiento estratégico, el que se encuentra vigente no está acorde a la realidad de la empresa, ausencia de programas sistematizados para realizar presupuestos de obra y controles de inventarios.</p> <p>En lo que respecta a la visita a la construcción se constata que todos los empleados tanto maestros de obra, albañiles y sus ayudantes cuentan con la indumentaria correspondiente que consta de botas cascos, chalecos, gafas, protectores de oídos, entre otros necesarios para cada actividad específica.</p>		
Objetivos	El papel de trabajo realizado cumple con el objetivo de haber plasmado observaciones determinadas a fin de conocer la empresa, su entorno y las actividades que realizan.	
Procedimientos realizados	1. Realizar la visita previa, realizar las preguntas pertinentes que ayude a conocer sobre la empresa y en especial y relatar las observaciones más relevantes.	
Observaciones	Se cumplió con los objetivos planteados de conocer acerca de la empresa en cuento a su entorno y sus actividades.	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 19/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 20/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Base Legal
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

BL
1/3

Base Legal Interna	Base Legal Externa																																		
<p>Emporio Cuatro Paredes Arquitectos se encuentra constituida bajo escritura pública como Compañía de Responsabilidad Limitada, en la misma que mantiene como objeto social: a) el diseño, planificación, construcción, comercialización de proyectos en conjunto y/o individuales para vivienda, oficinas, locales comerciales, a edificarse a nivel nacional e internacional. b) Asesoría en los campos de Arquitectura y afines. c) Participar en concursos licitatorios de ofertas de construcciones de obras públicas, privadas y mixtas.</p> <p>En el 2006 la compañía cuenta con un capital social de cuatrocientos dólares íntegramente suscritas y pagada. Las participaciones se encuentran suscritas de la siguiente forma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">SOCIOS</th> <th style="text-align: center;">No. Participaciones</th> <th style="text-align: center;">CAPITAL SUSCRITO \$ USD</th> <th style="text-align: center;">CAPITAL PAGADO \$ USD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mauro Marcelo Paredes Llanos</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Paul Esteban Paredes Escobar</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Mauro Marcelo Paredes Escobar</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td>Hortensia Valeria Paredes Escobar</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">400</td> <td style="text-align: center;">400</td> <td style="text-align: center;">400</td> </tr> </tbody> </table> <p>Se realizó una reforma a la constitución del capital de la empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cia. Ltda. cediéndole el 25% de participaciones que le correspondía al señor Mauro Paredes Escobar al Señor Mauro Paredes Llanos, y actualmente las participaciones se encuentran constituidas de la siguiente forma:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">SOCIOS</th> <th style="text-align: center;">Porcentaje de Participación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mauro Marcelo Paredes Llanos</td> <td style="text-align: center;">50%</td> </tr> <tr> <td>Paul Esteban Paredes Escobar</td> <td style="text-align: center;">25%</td> </tr> <tr> <td>Hortensia Valeria Paredes Escobar</td> <td style="text-align: center;">25%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>	SOCIOS	No. Participaciones	CAPITAL SUSCRITO \$ USD	CAPITAL PAGADO \$ USD	Mauro Marcelo Paredes Llanos	100	100	100	Paul Esteban Paredes Escobar	100	100	100	Mauro Marcelo Paredes Escobar	100	100	100	Hortensia Valeria Paredes Escobar	100	100	100	TOTAL	400	400	400	SOCIOS	Porcentaje de Participación	Mauro Marcelo Paredes Llanos	50%	Paul Esteban Paredes Escobar	25%	Hortensia Valeria Paredes Escobar	25%	TOTAL	100%	<p>Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. es una empresa que se encuentra regida, a nivel externo, por las siguientes :</p> <p>LEY DE COMPAÑÍAS Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. Entre los principales artículos se encuentran 92, 99, 102, 114, 115, 219, 116, 118 Y 136.</p> <p>LEY ORGÁNICA DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO El tratamiento de impuestos es muy importante dentro de la empresa por lo que tener en cuenta los artículos 1 y 2 de la presente Ley es muy importante.</p> <p>LEY ORGÁNICA Y REGLAMENTO DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR De acuerdo a lo expuesto en el Art. 1.- Ámbito y objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias.</p> <p>El objeto de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes, por lo que se considera los siguientes Art.4, 6, 7, 17, 18, 41, 47.</p>
SOCIOS	No. Participaciones	CAPITAL SUSCRITO \$ USD	CAPITAL PAGADO \$ USD																																
Mauro Marcelo Paredes Llanos	100	100	100																																
Paul Esteban Paredes Escobar	100	100	100																																
Mauro Marcelo Paredes Escobar	100	100	100																																
Hortensia Valeria Paredes Escobar	100	100	100																																
TOTAL	400	400	400																																
SOCIOS	Porcentaje de Participación																																		
Mauro Marcelo Paredes Llanos	50%																																		
Paul Esteban Paredes Escobar	25%																																		
Hortensia Valeria Paredes Escobar	25%																																		
TOTAL	100%																																		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	FECHA: 20/10/2015																																		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	FECHA: 20/10/2015																																		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Base Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		BL 2/3
Base Legal Interna	Base Legal Externa	
<p>REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO El reglamento interno de trabajo que posee Emporio Cuatro Paredes Arquitectos, es un documento, el cual se basa en las disposiciones del Código del Trabajo que tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre la compañía y sus empleados. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.</p> <p>CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO El talento Humano en Emporio Cuatro Paredes Arquitectos es contratado en base a una selección, la misma que se rige por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes y por demás características establecidas en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, y manuales de la Compañía.</p> <p>REMUNERACIONES E INCENTIVOS La fijación de las remuneraciones de los trabajadores en Emporio Cuatro Paredes Arquitectos se orienta por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Presidencia que están siempre en concordancia con la ley; y no pueden ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa. Los incentivos se determinan en base a las metas alcanzadas por sus empleados.</p> <p>POLÍTICAS Las políticas son tomadas como un recurso para la empresa, que permite comunicar de manera explícita los principios básicos para la toma de decisiones. Las políticas deben ser coherentes con los objetivos de la compañía, por lo tanto dichas políticas afectan a toda la organización.</p>	<p>CODIGO DE TRABAJO El Código de Trabajo, regula las relaciones entre empleados y trabajadores y se aplica en diversas modalidades y condiciones de trabajo. La compañía se ampara en los siguientes artículos Art.8, 13, 15, 17, 35, 42, 44, 47, 69, 117.</p> <p>CÓDIGO CIVIL El Código Civil, regula a la constructora puesto que es una norma jurídica que contiene el fundamento del Derecho Civil de carácter común en Ecuador, se debe considerar los siguientes artículos, Art.1930, 1931,1932, 1933, 1934, 1935, 1936, 1937, 1939, 1940.</p>	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	FECHA: 20/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	FECHA: 20/10/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Base Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		BL 3/3
Base Legal Interna	Base Legal Externa	
REGLAMENTOS Los reglamentos internos establecidos son el conjunto de normas que rigen el trabajo que se realiza dentro de la organización, en otras palabras son los lineamientos que se han establecidos para determinar la manera con la cual se debe llevar a cabo las actividades.		
Objetivos	El papel de trabajo realizado cumple con el objetivo de recopilar la información legal y documentación necesaria para realizar un estudio previo a fin de conocer la empresa.	
Procedimientos realizados	1. Solicitar la documentación legal: constitución, reestructuraciones de capital, políticas, reglamentos, manuales, entre otros documentos que ayuden al trabajo de auditoría.	
Observaciones	Se cumplió con los objetivos planteados de conocer la base legal tanto interna como externa.	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 19/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 20/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Entrevista Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		E - 1 1/2
<p>Nombre del entrevistado: Msc Paul Paredes Escobar.</p> <p>Cargo: Gerente General Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.</p> <p>Entrevistador: Srta. Vanessa Silva</p> <p>Día previsto: 20/10/2015.</p> <p>Hora solicitada: 10:00 am.</p> <p>Lugar: Instalaciones Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.</p>		
<p>1. ¿Cómo considera que la empresa se encuentra posicionada en el mercado actual?</p> <p>La empresa ha venido construyendo una trayectoria de renombre por su calidad y seriedad en el trabajo que realizan, Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. es una empresa sólida que ha crecido a nivel nacional. En la actualidad se encuentra posesionada en el mercado de la construcción de viviendas y por otra lado las alianzas estratégicas es un punto importante que nos ha ayudado a crecer ya estas generan recursos en beneficio de todos los que integramos la compañía.</p>		
<p>2. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la organización?</p> <p>Desempeño el cargo de Gerente General y Jefe de Planificación y Construcción</p>		
<p>3. ¿Puede enlistar las actividades más representativas que usted realiza?</p> <p>Las actividades que yo realizo son variadas y de diferente índole ya que se encuentra a mi cargo la gerencia general, la planificación y construcción, la administración y presupuesto, entre otras actividades en áreas que requieren apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones con los clientes • Presupuestación • Administración y financiamiento • Supervisión de obra • Contratos con empresas externas que sirven de apoyo para un adecuado desarrollo de actividades. • Contratos • Cobranza 		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 19/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 20/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Entrevista
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

E - 1
2/2

4. ¿La información acerca de los procesos, funciones y responsabilidades es de conocimiento del personal que labora para Emporio Cuatro Paredes Arquitectos?

La información en cuanto a procesos y funciones se encuentra documentada dentro de nuestros archivos, sin embargo no ha sido socializada ya que no es un documento oficial, y en cuanto a las responsabilidades si son de conocimiento general de cada empleado independientemente del área en la que se encuentre laborando.

5. ¿Podría mencionar las debilidades que a su punto de vista tiene Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.?

A mi parecer una de las debilidades más significativas que puedo recalcar es que la cartera se encuentra limitada con ciertos clientes de los cuales dependen la mayoría de nuestros contratos, por lo tanto se requiere mejorar la comercialización de nuestros servicios y extendernos a nuevos mercados, también puedo mencionar que la empresa al ser familiar se presentan algunos obstáculos en la administración ya que no todos buscan un objetivo organizacional, más bien se forman objetivos personales.

6. Cree usted que ser una empresa de estructura familiar sea un aspecto negativo?

Si, porque es difícil manejar objetivos organizacionales sin que intervengan los objetivos familiares; es verdaderamente complicado manejar jerarquías, controles, sanciones por incumplimiento de normas a los integrantes de la familia.

7. ¿Las políticas y reglamentos implantados en la compañía son practicadas y de conocimiento por todos sus miembros?

Las políticas y reglamentos se encuentran establecidos sin embargo estos no se han reestructurado desde la creación de la compañía (2007).

8. ¿Cómo realizan la gestión de marketing?

No existe ninguna persona en particular que se dedique a esta actividad, sin embargo el renombre que ha tomado "Cuatro Paredes" a lo largo de su trayectoria hace que nuestros clientes confíen en nosotros y prefieran nuestros servicios frente a la competencia.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 20/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 20/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Entrevista Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<u>E - 2</u> 1/2
Nombre del entrevistado: Arquitecta Hortensia Paredes Escobar Cargo: Jefe de Planificación Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Entrevistador: Srta. Vanessa Silva Día previsto: 20/10/2015. Hora solicitada: 11:00 am. Lugar: Instalaciones Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.		
1. ¿Qué cargo ocupa usted dentro de la empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.? Jefe de Planificación.		
2. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza? Dentro de la planificación existen varias actividades que desarrollo, entre ellas están el diseño arquitectónico, el proceso para la aprobación de los planos en el Colegio de Arquitectos C.A., presupuesto de la obra tanto económico como en material para la construcción.		
3. ¿Qué tipos de proyectos realiza la constructora? Los proyectos que se han tomado fuerza en los últimos años son los proyectos de carácter inmobiliario ya sean proyecto habitacionales propios o viviendas unifamiliares; en menor escala se encuentra los proyectos realizados para empresas como por el ejemplo la construcción de galpones para empresas comercializadoras de productos, centros comerciales y en su mayoría los establecimientos de almacenes Tía S.A a nivel nacional, los mismo que algún tiempo atrás significan el 90% de nuestras facturaciones, debido a la contracción de la economía estos proyectos comenzaron a caer.		
4. ¿Existen controles al trabajo que usted realiza? El Gerente General tiene pleno conocimiento de todo el trabajo que realizó. Mi puesto y mi calidad de accionista me dan el derecho de poder tomar decisiones, con esto me refiero a autorizaciones de diseños cuando son proyectos propios de la compañía y también en cuanto a presupuestos económicos.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 19/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 20/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Entrevista
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

E - 2
2/2

5.- ¿Que debilidades podría mencionar usted en el proceso de construcción?

Una de las debilidades que he podido detectar es la falta de personal que cumpla el papel de Supervisor de obra, ya que esta labor demanda estar todo el tiempo en una obra en marcha y tener plenos conocimientos del proyecto por lo que mi padre Mauro Paredes en su calidad de supervisor muchas veces tiene que suplir estas actividades por falencias en el perfil profesional de las personas designadas a esta labor.

6. ¿Qué sistema usa usted para la elaboración de presupuestos?

No usamos ningún sistema automatizado en particular, aunque si hemos pensado en la posibilidad de adquirir uno, sin embargo no ha sido un obstáculo para mí ya que lo realizo de forma manual con ayuda de herramientas automatizadas.

7.- ¿Usted se encuentra al tanto del proceso de adquisiciones?

El proceso de adquisiciones lo realiza otro funcionario, pero estoy al tanto de sus funciones ya que yo mantenía este cargo también hace algún tiempo, razón por la cual mantengo conocimientos de los precios, calidad y servicios que nos otorgan los proveedores para la realización de los presupuestos.

8. ¿En base a qué se realiza el presupuesto económico de los proyectos?

En base a costos históricos y una planilla de precios que mantenemos con una ferretería que el ente que nos proporciona en un 90% el material necesario para la construcción.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 19/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 20/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Entrevista
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

E - 3
1/2

Nombre del entrevistado: Arquitecto Mauro Paredes Llanos

Cargo: Superintendente de obra Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.

Entrevistador: Srta. Vanessa Silva

Día previsto: 20/10/2015.

Hora solicitada: 4:00 pm.

Lugar: Tía Sangolquí "Trabajo de remodelación"

1. ¿Qué cargo ocupa usted dentro de la empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.?

Superintendente de Obra

2. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza?

La obra cumple con varias etapas dentro de su ejecución, en las cuales yo estoy presente en cada una de ellas, junto con mi hijo Paul Paredes que cumple la labor de Jefe de planificación y construcción. Mi labor básicamente es supervisar la obra en todas sus etapas, determinar personal y recursos al inicio de cada proyecto, también me encargo de verificar que las construcciones se estén desarrollando en tiempos y presupuestos asignados; actividades de control de calidad se las realiza a diario, este trabajo también lo realizan los supervisores y los maestros de obras, podría decirse que la verificación que yo realizo es el último filtro.

Entre las actividades que realizo fuera de ejecución de obra son la comercialización de nuestros servicios, que por ser yo la persona con más experiencia y larga trayectoria poseo algunos contactos con los que hemos trabajado ya varios años y equivalen a un gran porcentaje de nuestra cartera; por la misma razón también realizo actividades de cobranza.

3. ¿En base a qué fija las metas del personal que trabaja en obra?

Las metas son fijadas en base a mi experiencia, ya que por ejemplo tengo la certeza que no se necesita más de una persona para levantar una pared, o que no se le puede dar a un trabajador un tiempo mayor al que no necesita para realizar su trabajo.

4. ¿Existen controles al trabajo que usted realiza?

En realidad yo soy la persona que realiza los controles, mi función es verificar que la obra cumpla con todos los estándares de calidad.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 20/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 22/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Entrevista
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

E - 3
2/2

5. ¿Cuál es la principal debilidad para usted en el proceso de producción?

A mi parecer es la falta de superación de la obra en marcha; si bien es cierto existen los supervisores o residentes de obra también llamados, pero no siempre realizan el trabajo como se requiere, por lo tengo que supervisar su trabajo y muchas veces el tiempo que tengo es escaso por las funciones que realizo y mucho más cuando existen más de dos obras en marcha simultáneamente.

6. ¿Quién tiene la responsabilidad de custodiar las herramientas y material de construcción?

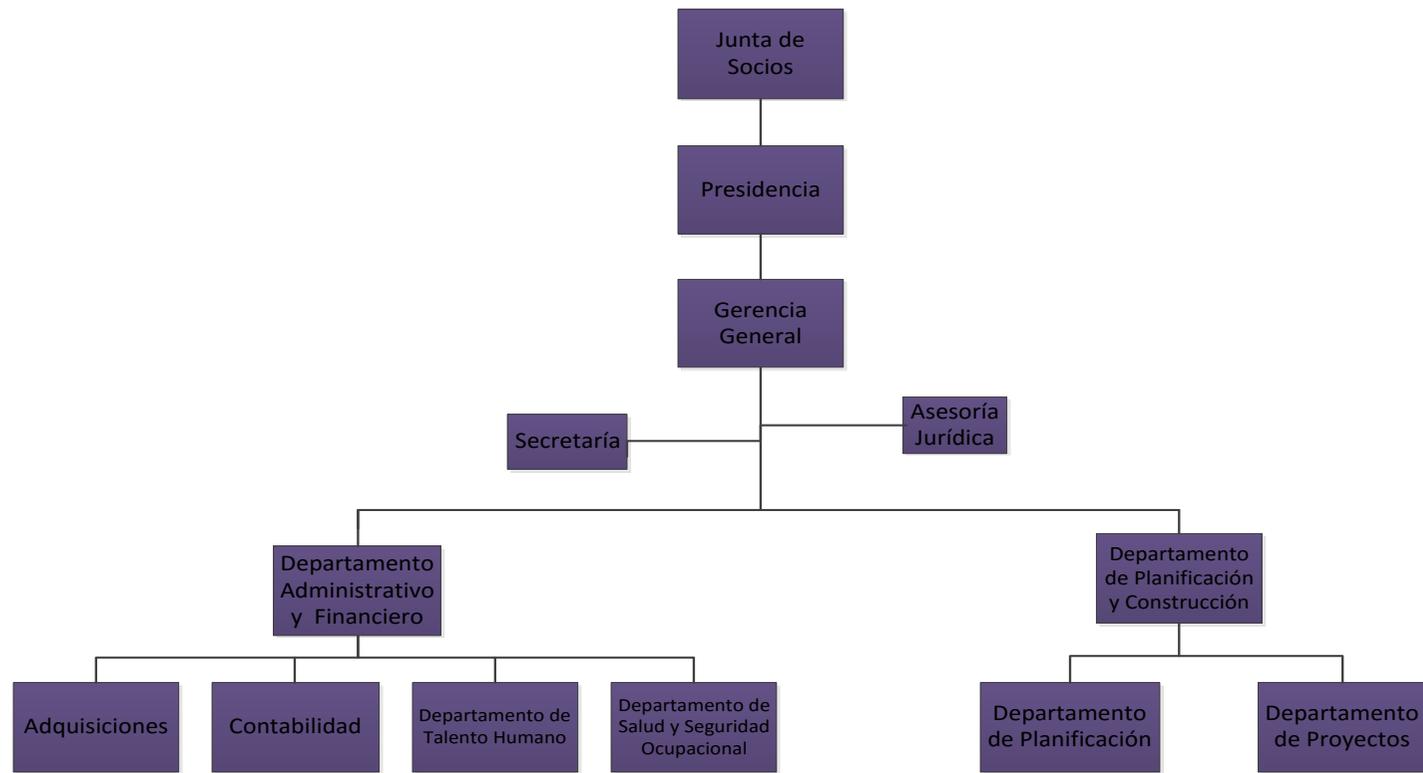
Las herramientas de construcción son responsabilidad del área de adquisiciones, esta persona se encarga de mantener un registro de todo lo que es de propiedad de la compañía y a que persona se entrega las herramientas.

El material de construcción es responsabilidad de todo el personal que trabaja en obra ya que todos deben evitar el robo por personal interno o externo y su correcta utilización y optimización.

El libro de obra que maneja el supervisor es el control que se realiza ya que allí se describe el material que ingresa y la las respectivas cantidades que son utilizadas diariamente en el desarrollo de la obra.

Objetivos	La entrevista contribuyó con el objetivo de conocer a la empresa, su entorno, organización y actividades que desempeñan los encargados del área de Producción así como también se puedo conocer más a fondo como se realiza el Proceso de producción.
Procedimientos realizados	1. Realizar previamente un banco de preguntas diseñadas especialmente para cada persona entrevistada a fin de dar respuesta a cada una de las interrogantes que han surgido o que podrían surgir en el desarrollo del trabajo de auditoría.
Observaciones	La entrevista fue realizada con éxito ya que se dieron respuesta a todas las interrogantes planteadas.
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	
FECHA: 21/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	
FECHA: 22/10/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Organigrama Estructural
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015



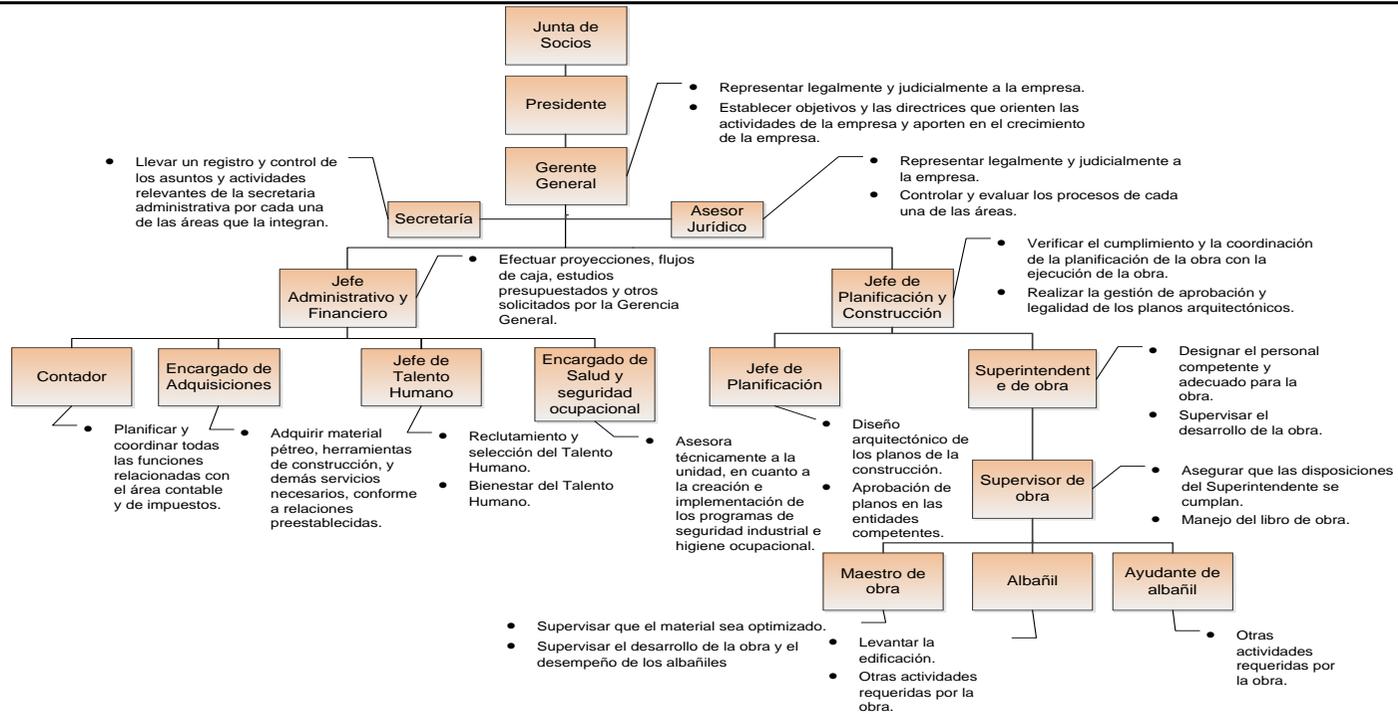
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 21/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 22/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Organigrama Funcional
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

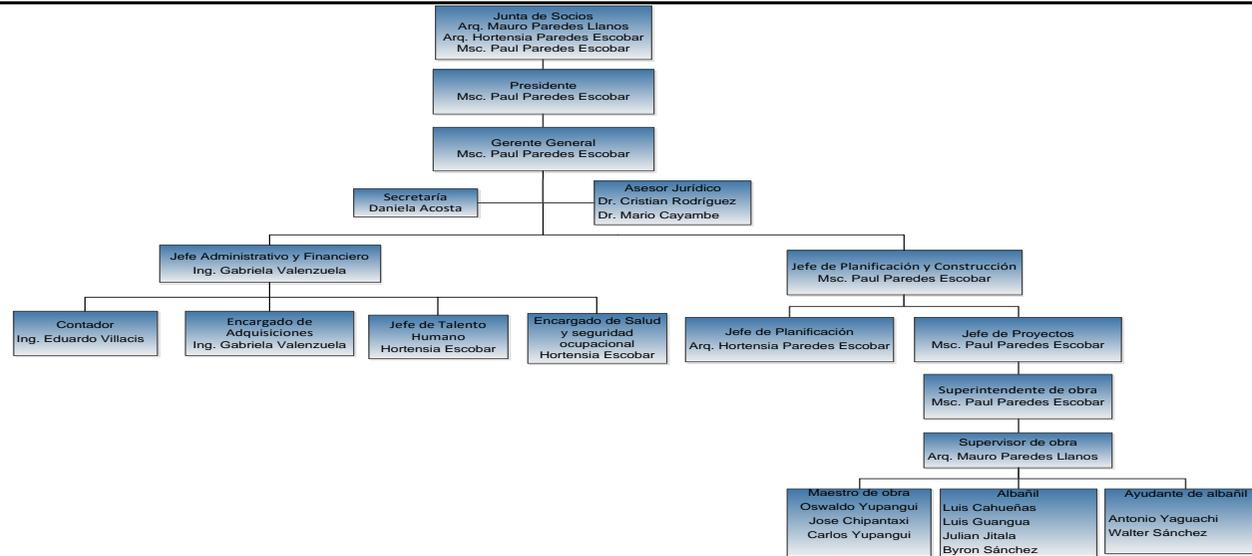


ELABORADOR POR: VANESSA SILVA
 SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 21/10/2015
 FECHA: 22/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Organigrama de Personal
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

OP



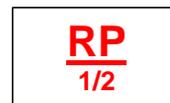
Objetivos	El papel de trabajo realizado cumple con el objetivo de conocer a cerca de la organización de la compañía, sus funciones y el personal.
Procedimientos realizados	1. Solicitar la información requerida y elaborar los organigramas estructural, funcional y de personal.
Observaciones	Se cumplió con los objetivos planteados de conocer a la organización, su estructura y su personal.
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	
FECHA: 21/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	
FECHA: 22/10/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Matriz de Riesgos Inherente Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015							MR 1/3
N	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
1	Estructura Organizacional	Los organigramas que posee la empresa no cuentan con áreas actuales requeridas.	Los departamentos inexistentes crean vacíos organizacionales y falta de organización.		X		Pruebas de Cumplimiento.
		La empresa al ser de estructura familiar con lleva a tener personal multifuncional.	La mala segregación de funciones conlleva a falta de controles.	X			Pruebas de Cumplimiento.
		Los manuales de procedimientos están obsoletos y existen procesos sin sus respectivos manuales.	Los responsables de los proceso no tienen un respaldo documental para una adecuada toma de decisiones y por consecuente un adecuado control del cumplimiento de responsabilidades.	X			Pruebas de Cumplimiento.
		Las políticas y reglamentos se encuentran ambiguos y no se las cumplen.	La falta de políticas y reglamentos genera una mala organización y dirección.		X		Pruebas de Cumplimiento.
2	Adquisiciones	El proceso de adquisición no posee una persona especializada y única para desarrollar esta actividad.	Incremento de costos y disminución de utilidad.	X			Pruebas de cumplimiento y sustantivas.
		No existe un lugar determinado para el almacenamiento del material adquirido.	No tener un lugar de almacenamiento genera costos adicionales y de porcentaje alto.		X		Pruebas de Cumplimiento.
		No existe custodia de los inventarios del material de construcción.	Fuga de material y por efecto consecuente incremento de costos y disminución de utilidad.	X			Pruebas de cumplimiento y sustantivas.
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA				FECHA: 21/10/2015			
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES				FECHA: 26/10/2015			

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.							MR 2/3
Auditoría de Gestión							
Matriz de Riesgos Inherente							
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015							
N	Componentes	Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B	
3	Producción	No existe el personal necesario para el cargo de residente de obra y el personal existente para el cargo no cuenta con el perfil profesional requerido.	Falta de supervisión por lo cual la obra es propensa a no cumplir con los requerimientos del cliente y no tener los estándares de calidad necesarios.	X			Pruebas de Cumplimiento.
		Las metas fijadas son de conocimiento empírico.	Errónea medición de la eficacia del personal.		X		Pruebas sustantivas.
4	Sistemas	Ausencia de programas automatizados	Fugas de material y ausencia de controles de existencias.	X			Pruebas de cumplimiento y sustantivas.
	Controles	No existen controles en la adquisición de materiales y herramientas de construcción.	Incremento de costos de producción respecto al presupuesto inicial. Inconformidad del cliente.	X			Pruebas de cumplimiento y sustantivas.
		No se da seguimiento a los cobros en facturación a crédito debido a que no existe una puesto en la estructura organizacional	Elevados índices de morosidad. Falta de recuperación de capital. Limitada inversión en nuevos proyectos.	x			Pruebas de cumplimiento y sustantivas.
6	Comercialización	No existe un área especializada en el marketing de la compañía que ayude a incrementar las ventas.	Bajas ventas, contracción de la empresa.		X		Pruebas de Cumplimiento.
Objetivos		El presente papel de trabajo ayuda a determinar el Riesgo Inherente existente.					
Procedimientos realizados		1. Detectar los componentes que muestren deficiencia dentro del Control Interno de la compañía. 2. Identificar los riesgos y detectar los efectos potenciales.					
Observaciones		Los objetivos fueron cumplidos con la realización de la presente matriz de riesgo preliminar.					
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA				FECHA: 21/10/2015			
SUPERVISADO POR: DR. AMAROBERRONES				FECHA: 26/10/2015			

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Matriz de Riesgos Inherente Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015																	
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> MR 3/3 </div>													
COMPONENTE	CALIFICACIÓN SUBJETIVA	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FINAL													
Estructura Organizacional	22,22	1	0,048	1,06													
Adquisiciones	33,33	3	0,143	4,76													
Producción	55,55	5	0,238	13,23													
Sistemas	11,11	4	0,190	2,12													
Controles	44,44	6	0,286	12,70													
Comercialización	22,22	2	0,095	2,12													
TOTAL		21	1	35,98													
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="background-color: red; color: white; text-align: center;">BAJO</td> <td style="background-color: yellow; text-align: center;">MODERADO</td> <td style="background-color: lightgreen; text-align: center;">ALTO</td> <td rowspan="4" style="vertical-align: middle; padding-left: 20px;"> CONFIANZA RIESGOS </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0-50</td> <td style="text-align: center;">51-75</td> <td style="text-align: center;">76-100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">100-50</td> <td style="text-align: center;">49-25</td> <td style="text-align: center;">24-0</td> </tr> <tr> <td style="background-color: red; color: white; text-align: center;">ALTO</td> <td style="background-color: yellow; text-align: center;">MODERADO</td> <td style="background-color: lightgreen; text-align: center;">BAJO</td> </tr> </table>					BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA RIESGOS	0-50	51-75	76-100	100-50	49-25	24-0	ALTO	MODERADO	BAJO
BAJO	MODERADO	ALTO	CONFIANZA RIESGOS														
0-50	51-75	76-100															
100-50	49-25	24-0															
ALTO	MODERADO	BAJO															
Riesgo Inherente	35,98																
NC=	64,02																
<p>Una vez realizada la Matriz de Riesgo Inherente, se determinó que por naturaleza del giro del negocio de Emporio Cuatro Paredes Arquitectos, existe un Riesgo Inherente de 35.98% que es considerado como MODERADO y un nivel de confianza de 64.02% determinado como MODERADO.</p>																	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA			FECHA: 22/10/2015														
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES			FECHA: 26/10/2015														

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Reporte Preliminar
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015



Msc. Paul Paredes Escobar

Gerente General Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.

Presente.-

Una vez analizados los aspectos preliminares de la organización se emite el siguiente reporte de las novedades detectadas:

a) Estructura Orgánica.- Emporio Cuatro Paredes Arquitectos presenta su organigrama estructural con algunas falencias entre ellas se encuentra que no cuenta con áreas actualmente requeridas por la compañía, lo que conlleva a tener vacíos organizacionales y actividades realizadas por un personal que no cuenta con el perfil profesional adecuado; existe personal multifuncional lo que hace que la compañía posea una incorrecta segregación de funciones por el hecho de ser una empresa familiar y una reducida nómina; los manuales de procedimientos presentados por la entidad se encuentran obsoletos, a más de existir procesos que no existen en los archivos de los manuales. Los responsables de los procesos no tienen un respaldo documental para una adecuada toma de decisiones y por consiguiente un adecuado control del cumplimiento de responsabilidades; las políticas y reglamentos se encuentran ambiguos razón por la cual se genera mala organización y dirección en el cumplimiento de sus actividades.

b) Adquisiciones.- El proceso de adquisición no posee una persona especializada para desempeñar esta labor ya que se constató que la misma persona encargada de las adquisiciones y del Departamento Administrativo y Financiero. La persona encargada de las adquisiciones también cumple el labor custodiar los materiales y herramientas de construcción, responsabilidad que no se está cumpliendo, no maneja controles para preservarlos; no existe un lugar determinado para el almacenamiento del material adquirido lo que ocasiona un incremento en los costos de producción.

c) Producción.- No se cuenta con el personal necesario para desempeñar el puesto de supervisor de obra y el personal existente no cuenta con el perfil profesional necesario lo que ocasiona que el Superintendente de obra junto con el Jefe de Planificación y Construcción suplan estas actividades generando vacíos organizacionales.

d) Sistemas.- El proceso de producción no cuenta con un programa automatizado que ayude a controlar los inventarios, el manejo del material de construcción y la presupuestación; estas actividades se realizan de manera manual por lo que puede ocasionar pérdidas significativas para la empresa.

e) Controles.- Se constató que existe ausencia de controles en el proceso de producción lo que ocasiona falta de eficiencia y eficacia generando mayores costos y menor rentabilidad; entre las falencias detectadas se determinó que no existe autorizaciones pertinentes para la compra de materiales y herramientas de construcción, no se verifica ni se compara por el encargado de adquisiciones el presupuesto inicial de la obra con las adquisiciones que se realizan a fin de analizar las diferencias que se puedan producir, no se manejan controles en la planificación realizada, no existen inventarios que verifiquen y constaten la existencia las herramientas de construcción.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 23/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 26/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Reporte Preliminar
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

RP
2/2

f) Comercialización.- La compañía no cuenta con un departamento de marketing por lo cual no existe una persona que cuente con el perfil profesional que se encargue de promocionar los servicios como constructora.

Recomendaciones

Una vez realizado el análisis preliminar podemos llegar a deducir recomendaciones como:

- Se debería actualizar el organigrama estructural de la compañía para poder agregar las áreas inexistentes y que son requeridas.
- Se debe contratar personal que ayude a tener una mejor organización y facilitar la segregación de funciones con el fin de eliminar el personal multifuncional que se encuentra trabajado actualmente, así como también una persona que se encargue de las adquisiciones a fin de reducir costos de producción.
- Contratar personal con el perfil profesional adecuado para el puesto de Supervisor de obra que le permita cumplir a cabalidad todas sus responsabilidades y cumplir con las expectativas de sus superiores.
- Adquirir programas automatizados que faciliten los controles de los recursos de la empresa y eliminen las fugas de material.
- Actualizar políticas y reglamentos para la compañía e implementar manuales de procesos para obtener un respaldo legal del desarrollo de las actividades en el interior de la compañía.

Atentamente



Vanessa Silva
AUDITOR

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 23/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 26/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Planificación Específica Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015								<u>PE</u> 1/2
Objetivos: 1. Evaluar el sistema de Control Interno 2. Determinar el Riesgo de Control 3. Preparar el Plan Global de Auditoría								
N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
1	Realizar las cédulas narrativas correspondientes a los subprocesos que comprenden el proceso de producción. (Planificación y presupuesto, adquisiciones, Gestión Legal y Gestión de obra)	CN	Vanessa Silva	26/10/2015 - 29/10/2015	10	10	0	
2	Elaborar los flujogramas de los subprocesos que comprenden el proceso de Producción: Planificación y presupuesto, adquisiciones, Gestión Legal y Gestión de obra a fin de evaluar los controles existentes.	FP	Vanessa Silva	26/10/2015 - 29/10/2016	10	10	0	
3	Elaborar los respectivos Cuestionario de Control Interno preparando un banco de preguntas enfocadas a evaluar los controles existentes en cada uno de los subprocesos que comprenden el proceso de Producción. (Planificación y presupuesto, adquisiciones, Gestión Legal y Gestión de obra); solicite las citas pertinentes con el personal involucrado con cada subproceso.	CCI	Vanessa Silva	29/10/2015	2	2	0	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 23/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 26/10/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Planificación Específica
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

PE
2/2

N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
4	Evaluar el riesgo de control y el riesgo de detección que envuelve al proceso de Producción que permita determina el Riesgo de Auditoría.	RA	Vanessa Silva	29/10/2015-30/10/2015	2	2	0	
5	Elaborar los hallazgos encontrados en la Evaluación de Control Interno de cada subproceso que comprende el proceso de Producción fin de poder comunicarlos a la organización.	HH	Vanessa Silva	20/10/2015	8	6	2	
6	Elaborar el Informe de Control Interno del proceso de Producción.	ICI	Vanessa Silva	21/10/2015	8	6	2	
7	Elaborar el Programa de Auditoría para evaluar los procedimientos de cada subproceso que comprende el proceso de Producción	PA	Vanessa Silva	22/10/2015	8	6	2	
Objetivos		La realización de este papel de trabajo cumple con el objetivo de preparar una planificación de actividades en cuanto a tiempos y responsables, la misma nos ayudará a conseguir conocimiento previo sobre la empresa de manera organizada.						
Procedimientos realizados		1. En listar las actividades requeridas para el desarrollo de esta primera fase de trabajo. 2. Organizar los procedimientos y asignar responsables y tiempos estimados para su desarrollo.						
Observaciones		Los objetivos de la planificación fueron cumplidos al desarrollar un trabajo organizado optimizando tiempo y recursos.						
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA						FECHA: 23/10/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES						FECHA: 26/10/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
CÉDULA NARRATIVA
Proceso : Producción
Subproceso: Presupuesto y Planificación
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

CN
1/4

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. cuenta con el subproceso de Presupuesto y Planificación, en la cual se desarrollan las siguientes actividades:

- 1) Buscar el lugar adecuado para poder realizar el proyecto en el caso que sea un proyecto propio de la compañía.
- 2) Realizar el diseño arquitectónico acorde a las necesidades del cliente o las de un proyecto propio de la empresa.
- 3) La Junta de accionistas son los encargados de aprobar el diseño arquitectónico preliminar para poderlo enviar a su respectiva aprobación en el Colegio de Arquitectos del Ecuador CAE.
- 4) Realizar una proforma del material de construcción necesario para poder realizar la obra solicitada por el cliente.
- 5) Realizar el informe que contenga costos de obra y material necesario para la realización de la obra.
- 6) Realizar el presupuesto económico.
- 7) Determinar porcentajes de rentabilidad deseados y sumarlos al costo de producción para poder sacar el precio de venta al público.
- 8) Realizar las modificaciones que sean necesarias.
- 9) Firma del contrato de compra venta.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	FECHA: 26/10/2015
--------------------------------------	--------------------------

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	FECHA: 30/10/2015
--	--------------------------

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
CÉDULA NARRATIVA
Proceso : Producción
Subproceso: Gestión Legal
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

CN
2/4

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. cuenta con el subproceso de Gestión Legal en la cual se desarrollan las siguientes actividades:

- 1) Brindar asesorías sobre la legalidad de bienes inmuebles que son de interés para la empresa.
- 2) Autorizar la aprobación para la adquisición de un bien.
- 3) Realizar los contratos de compra y venta.
- 4) Dar espacio para que se de la firma del contrato de compra y venta.
- 5) Realizar el contrato de servicios.
- 6) Redactar minutas.
- 7) Realiza registros de propiedad.
- 8) Establecer y acordar las condiciones de pago.
- 9) Realizar escrituras y traspasos de dominio de los bienes vendidos a clientes particulares.
- 10) Realizar seguimientos por incumplimientos de pagos.
- 11) Eleva a escritura pública.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 27/10/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 30/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.**Auditoría de Gestión
CÉDULA NARRATIVA****Proceso : Producción****Subproceso: Adquisiciones****Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015****CN**
3/4

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. cuenta con el subproceso de Adquisiciones en la cual se desarrollan las siguientes actividades:

- 1) Receptar las solicitudes de requerimiento de todo tipo de material necesario para la construcción.
- 2) Analizar los requerimientos de material para la obra.
- 3) Receptar cotizaciones de los proveedores.
- 4) Analizar ofertas de los proveedores en cuanto a calidad, precio y servicio, y escoger la mejor oferta.
- 5) Aprobar las cotizaciones.
- 6) Generar el pago a los proveedores.
- 7) Ordenar el despacho al lugar de ejecución de la obra.
- 8) Custodiar las herramientas y materiales de construcción.
- 9) Llevar inventarios de las existencias de herramientas de construcción.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA**FECHA: 27/10/2015****SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES****FECHA: 30/10/2015**

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.

**Auditoría de Gestión
CÉDULA NARRATIVA**

Proceso : Producción

Subproceso: Gestión de obra

Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

CN
4/4

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. cuenta con el subproceso de Gestión de obra en la cual se desarrollan las siguientes actividades:

- 1) Estudiar y analizar los planos arquitectónicos realizados anteriormente por el departamento de Planificación.
- 2) Asignar responsabilidades al supervisor de obra.
- 3) Determinar el Recurso Humano y material necesario para la obra.
- 4) Delegar actividades a los maestros de obra, albañiles y sus ayudantes.
- 5) Se establece metas al personal que trabaja en la obra.
- 6) El maestro de obra realiza controles de calidad a las actividades realizadas dentro de la obra por los albañiles y sus ayudantes.
- 7) El Supervisor de obra realiza controles de calidad al trabajo realizado por el Maestro de obra.
- 8) Medir rendimientos de personal y de material de construcción.
- 9) El supervisor de obra realiza el libro de obra el cual contiene el trabajo diario y el material utilizado a fin de llevar un control del desarrollo de la obra y de la optimización de los recursos.
- 10) Realizar informes de desarrollo de la obra.

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 28/10/2015

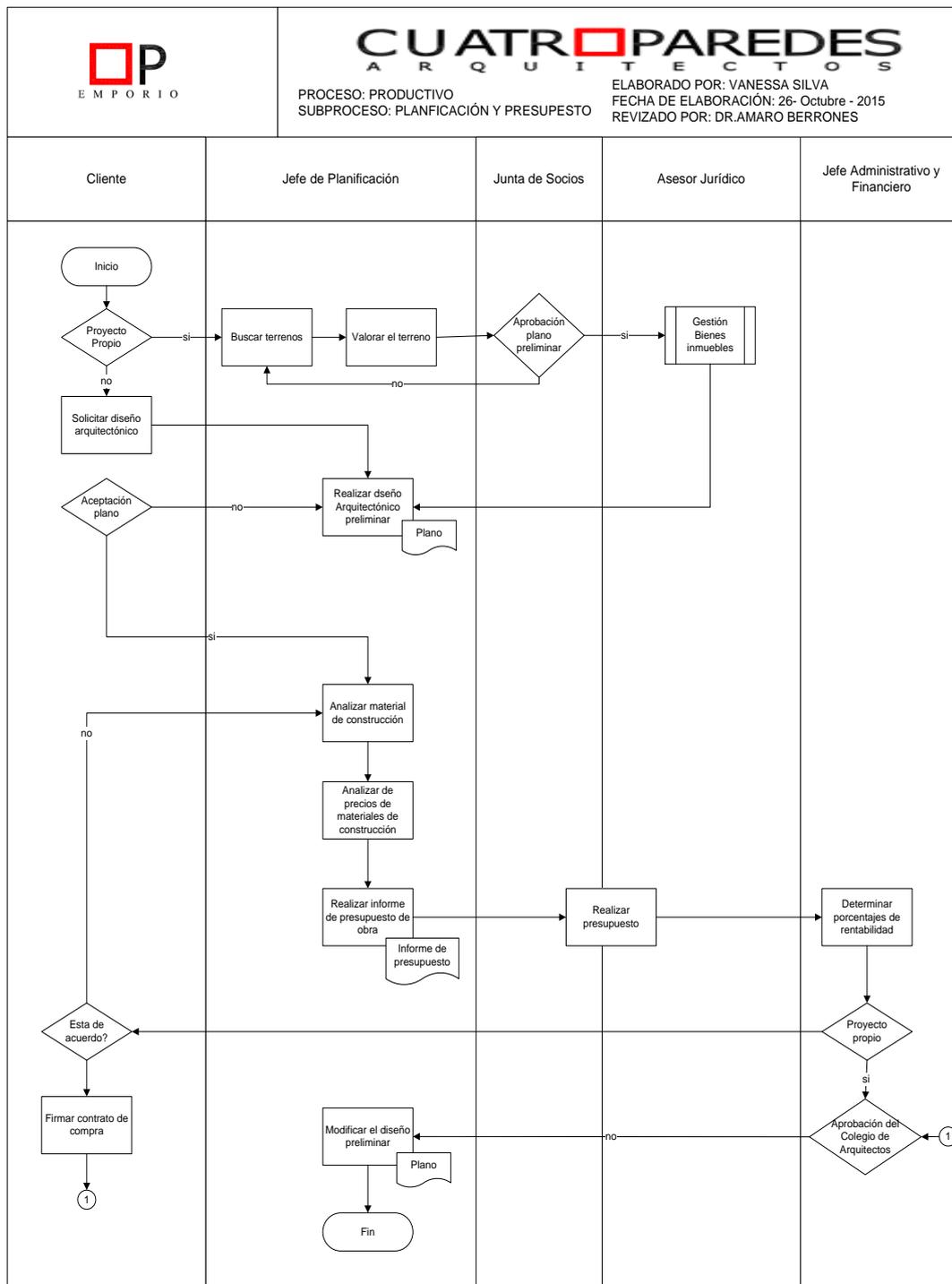
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 30/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Flujograma
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015



Subproceso: Presupuesto y Planificación

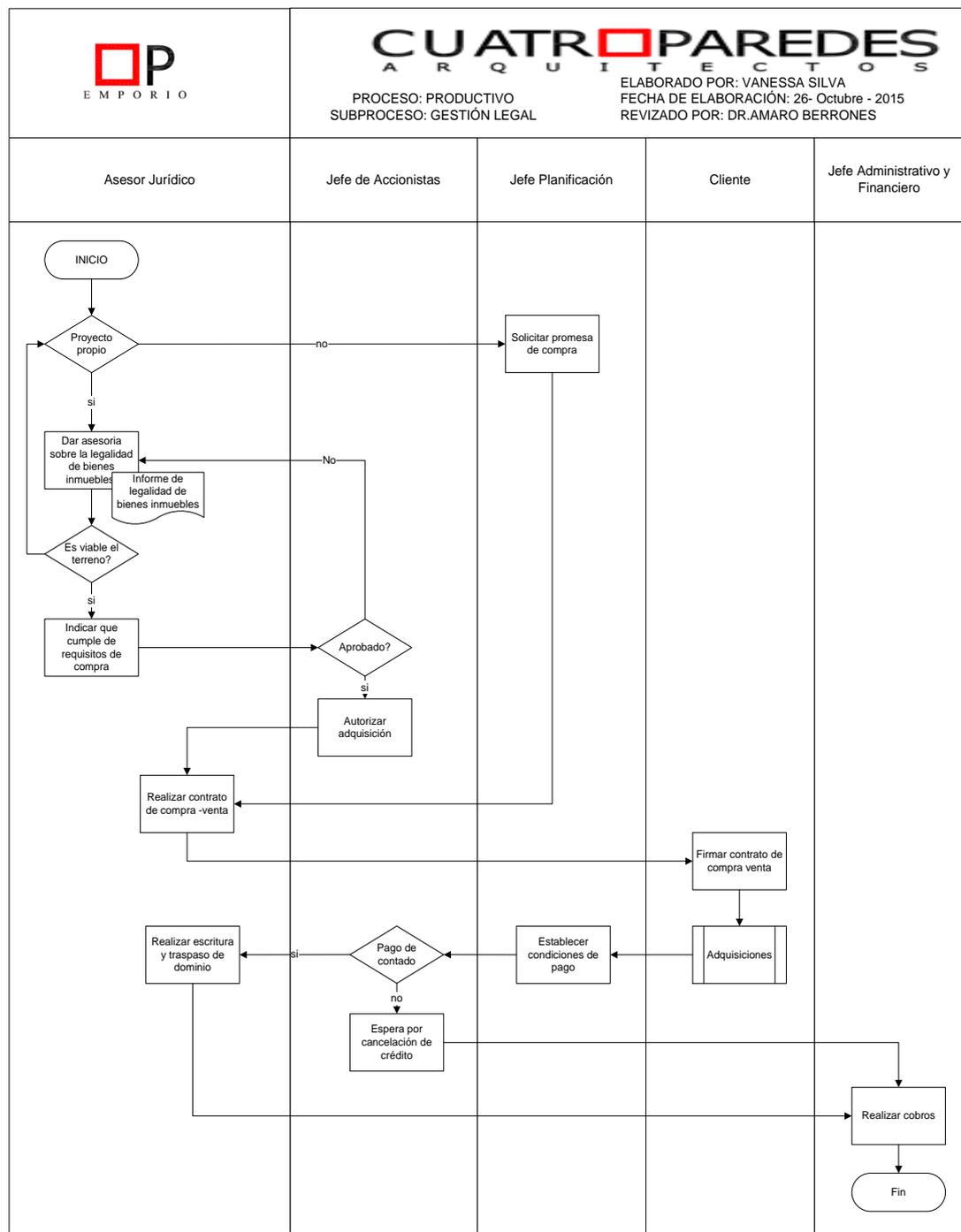


ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	FECHA: 26/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	FECHA: 30/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Flujograma
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

FG
2/4

Subproceso: Gestión Legal

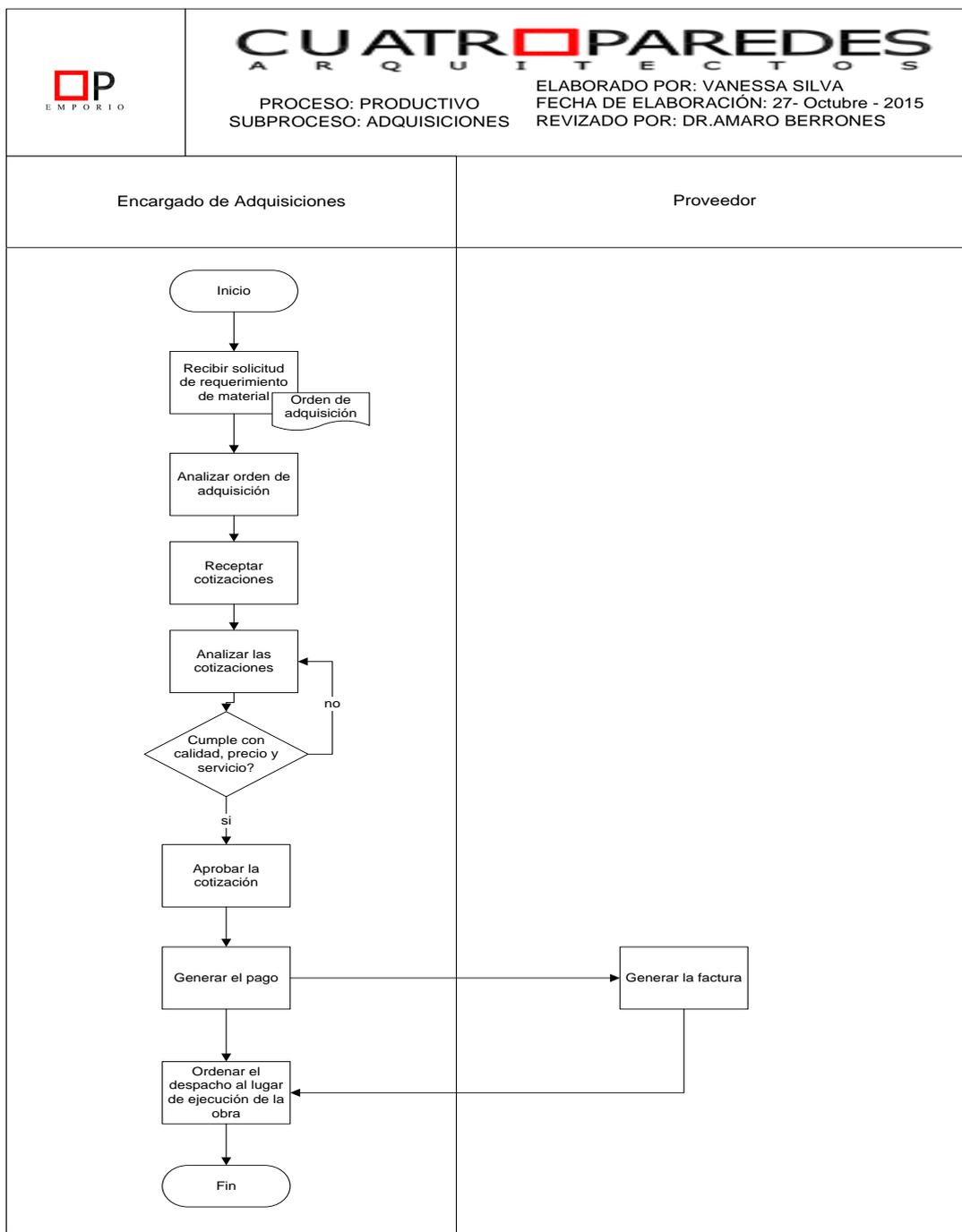


ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	FECHA: 27/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	FECHA: 30/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda
Auditoría de Gestión
Flujograma
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

FG
3/4

Subproceso: Adquisiciones



ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 27/10/2015

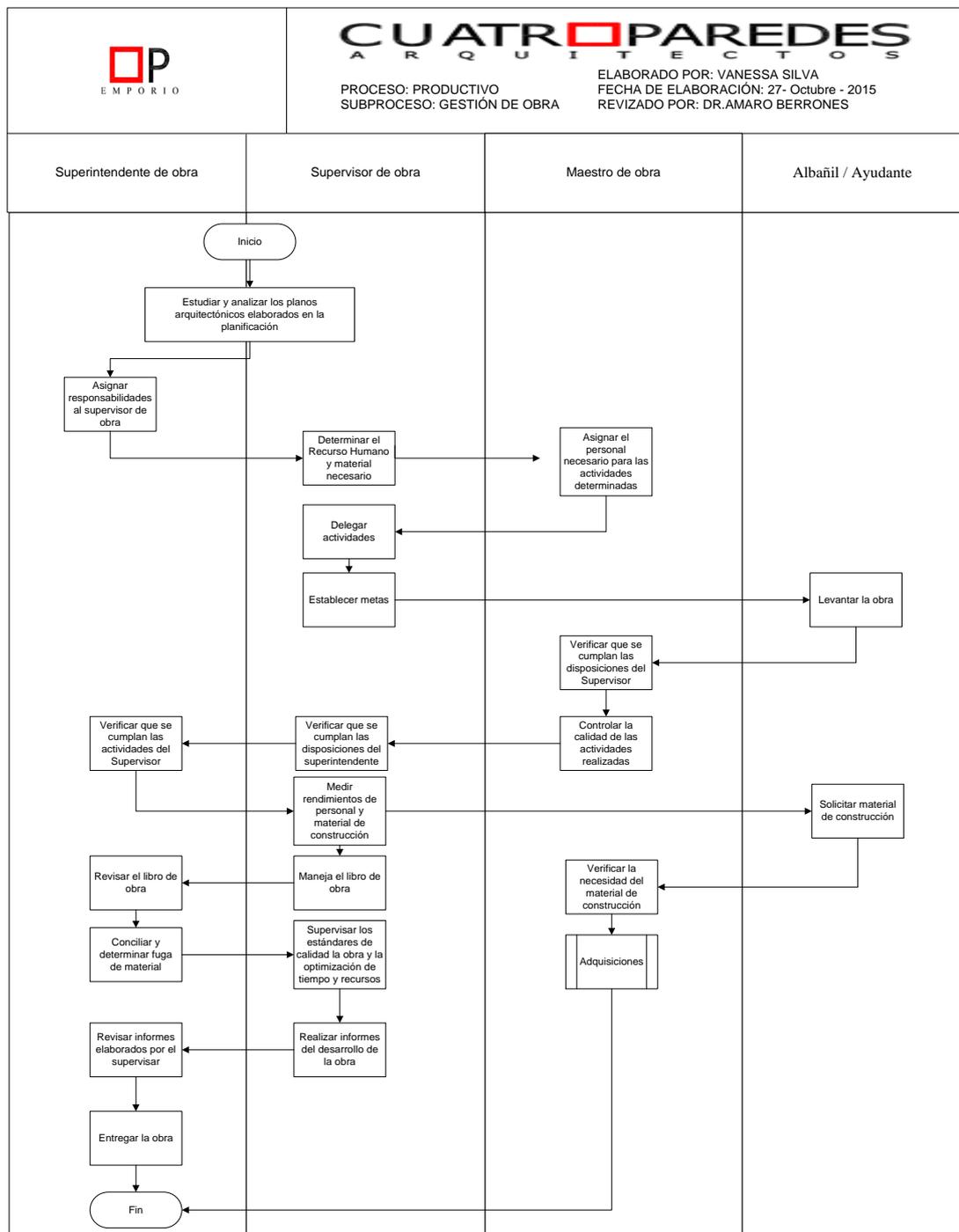
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 30/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Flujograma
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015



Proceso: Gestión de Obra



ELABORADOR POR: VANESSA SILVA	FECHA: 28/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES	FECHA: 30/10/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015							CCI 1/3
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTUACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	ÓPTIMA	
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Los funcionarios de la compañía realizan actividades en una sola área específica? HH-1		X		0	6	Existe personal multifuncional, incorrecta segregación de funciones.
2	¿Se ha realizado un análisis situacional para determinar las necesidades estructurales y funcionales de la Compañía? HH-2		X		0	8	Falta de áreas de comercialización, crédito y cobranzas.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
3	¿El personal de la Compañía participa activamente en la determinación de objetivos organizacionales?	X			7	7	Persiguen un objetivo común
4	¿Se establecen objetivos de calidad en los procesos de producción?	X			8	8	
5	¿La Compañía cuenta con un direccionamiento estratégico?	X			7	7	
6	¿Existen adecuados niveles de colaboración por parte de los trabajadores para que la entidad alcance y mejore su eficiencia operativa?	X			8	8	Personal comprometido con los objetivos institucionales.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
7	¿Se conocen los riesgos relacionados con los factores críticos del éxito y los cambios del entorno que pueden afectar el logro de objetivos?	X			7	7	
8	¿La Compañía ha identificado áreas que pueden ser susceptibles de riesgo?	X			9	9	
					46	68	PASAN
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA					FECHA: 28/10/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES					FECHA: 2/11/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.							CCI 2/3
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015							
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTUACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	ÓPTIMA	
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
9	¿Se han clasificado los eventos de la organización para las operaciones administrativas y las operaciones de inversión?	X			5	5	
10	¿La empresa cuenta con un procedimiento la determinación de utilidades por proyecto u obra?	X			5	5	El porcentaje de utilidad varía en base a factores internos y externos.
11	¿Se realizan controles de calidad a la obra?	X			9	9	Los controles son realizados en diferentes etapas por el Maestro de obra, el Superintendente y el Supervisor
12	¿Se utilizan programas automatizados para realizar controles de inventarios de herramientas de construcción y existencias de material de construcción? HH-3		X		0	9	No se utiliza ningún tipo de programa automatizado o software.
RESPUESTA AL RIESGO							
13	¿Se analizan las alternativas de respuesta al riesgo considerando la estimación del costo/beneficia?	X			8	8	
14	¿Se priorizan los riesgos considerando su nivel en función del producto entre la importancia y la frecuencia de ocurrencia?	X			10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
15	¿Existe un cronograma de plazos para la ejecución de la obra?	X			7	7	
16	¿La Compañía ha implementado indicadores que le permitan medir la eficiencia y eficacia de la producción? HH-4		X		0	10	
					90	145	PASAN
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA					FECHA: 29/10/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES					FECHA: 2/11/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015							CCI 3/3
N°	PREGUNTA	RESPUESTA			PUNTUACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OBTENIDA	ÓPTIMA	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN							
17	¿Se realizan informes del desarrollo de la obra?	X			5	5	Los informes son plasmados en el libro de obra.
18	¿Las políticas y reglamentos se encuentran socializadas con todo el personal? HH-5		X		0	8	Ausencia de manuales de procedimientos y políticas ambiguas y no documentadas
19	¿Se comunica oportunamente las decisiones ser tomadas frente a los riesgos eventuales que puedan suceder?	X				8	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
20	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?	X			10	10	
					111	182	
<p>Nivel de Confianza (NC):</p> $NC = \frac{PObt.}{POpt.} \times 100$ <p style="text-align: center;">NC 61%</p> <p>Nivel de Riesgos (NR):</p> $NR = 100\% - NC$ <p style="text-align: center;">RIESGO DE CONTROL 39%</p>							
Objetivos		La realización de este papel de trabajo cumple con el objetivo de determinar el riesgo de control el mismo que nos ayudará a determinar el alcance de la auditoría y la profundidad de pruebas a aplicar.					
Procedimientos realizados		1. Elaborar un banco de preguntas que nos ayude a detectar las falencias de Control Interno y calcular el Riesgo de Control.					
Observaciones		Se cumplió con el objetivo de determinar el Riesgo de Control con su respectivo Nivel de Confianza.					
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA					FECHA: 29/10/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES					FECHA: 2/11/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> HH-1 </div>
TÍTULO INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES		
CONDICIÓN	Se pudo observar que el personal de la compañía cumple funciones adicionales a las especificadas por su cargo; una misma persona es la responsable de diferentes departamentos y procesos tal es el caso del Gerente General que tiene participación en el área de planificación y construcción y cumple actividades de presupuestarias; de la persona de contabilidad que también es la encargada de realizar.	
CRITERIO	Los directivos de la compañía deben definir claramente las funciones por cada puesto que ocupan dentro de la compañía para que exista independencia, separación de funciones incompatibles, reducción de riesgos de acciones irregulares y un mayor control.	
CAUSA	La compañía al ser familiar cuenta con una estructura organizacional pequeña, por la misma razón su personal resulta ser multifuncional. Existe falta de decisión en contar con nuevas personas que ayuden a realizar las funciones que no se encuentran correctamente segregadas.	
EFEECTO	Esto produce que en el 50% del personal realice varias funciones por lo tanto no se puede controlar el trabajo que se encuentran realizado y aumenta el riesgo a que exista irregularidad en el desarrollo de sus actividades.	
CONCLUSIÓN La empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. posee una incorrecta segregación de funciones; el 50% del personal es responsable de diferentes departamentos y procesos debido al reducido recurso humano de la empresa por ser carácter familiar y a la falta de decisión por reclutar trabajadores nuevos. Los directivos de la compañía deben definir claramente las funciones por cada puesto que ocupan dentro de la compañía para que exista independencia, separación de funciones incompatibles, reducción de riesgos de acciones irregulares y un mayor control.		
RECOMENDACIÓN Gerente General - Actualizar las funciones por cargo y separar las funciones incompatibles. - Normar la segregación y rotación de funciones. Encargado de Recursos Humanos - Reclutar personas con el perfil profesional adecuado.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 29/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		HH-2
TÍTULO ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DESACTUALIZADOS		
CONDICIÓN	Se detectó que los organigramas estructurales y funcionales con los que cuenta la compañía no están acorde a las necesidades actuales que requieren ya que no cuentan con un área de comercialización, crédito y cobranzas; no existe una persona en específica que cumpla con las funciones que se realizan dentro de estas áreas.	
CRITERIO	La compañía debe contar con una estructura organizacional que cubra con todas las necesidades para su correcto desarrollo.	
CAUSA	Falta de análisis situacional de las necesidades estructurales de la compañía, reducido personal y falta de recursos económicos para crear estas áreas y contratar nuevo personal que realice estas actividades.	
EFECTO	Deficiencias en las actividades que no se encuentran definidas y falta de personal para realizarlas. Las áreas ausentes en una estructura orgánica genera vacíos organizacionales. La empresa tiene problemas en vender sus productos y servicios y extender su cartera de clientes mientras que por el área de cobranzas tiene problemas en recuperar los créditos otorgados.	
CONCLUSIÓN		
<p>La Administración de la Compañía, no mantiene un organigrama funcional y departamental actualizado en el cual se identifique el personal que conforma cada área de la entidad, se definen los diferentes niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y el grado de responsabilidad de cada integrante de la organización como tampoco está acorde a las necesidades actuales lo que impide un correcto desarrollo en cuanto a comercialización, crédito y cobranzas, generando deficiencias al no tener actividades definidas para estas áreas ni personal específico que lo realice.</p>		
RECOMENDACIÓN		
Administración		
<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el organigrama funcional y departamental, dicho organigrama permitirá definir y conocer a nivel de toda la organización las áreas de gestión de gobierno, ejecutivos, áreas productivas, funcionarios de control y áreas de apoyo. - Crear un departamento de comercialización y un departamento de crédito y cobranzas. 		
Jefe de Talento Humano		
<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal con el perfil profesional adecuado para el departamento de comercialización, crédito y cobranzas. 		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 30/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> HH-3 </div>
TÍTULO AUSENCIA DE PROGRAMAS AUTOMATIZADOS		
CONDICIÓN	Se observó que la compañía no cuenta con ningún tipo de programa automatizado o software que ayude al control de inventarios de los materiales de construcción. La compañía maneja un alto volumen de operaciones y el procedimiento para controlar sus inventarios no es el adecuado.	
CRITERIO	En base a buenas prácticas profesionales se debe realizar un estudio al volumen de sus operaciones para identificar un sistema automatizado conveniente y accesible para la compañía. Los programas automatizados son herramientas que ayudan a mantener un adecuado control con menor rango de riesgo por error.	
CAUSA	Falta de recursos económicos para adquirir un programa automatizado o software que ayude al control de los inventarios del material de construcción.	
EFEECTO	Al no poseer sistemas automatizados adecuados se crea ineficientes controles por lo cual se puede estar generando fugas de material que representan mayores costos y menor rentabilidad para la compañía.	
CONCLUSIÓN Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. no cuenta con ningún tipo de programa automatizado o software que ayude al control de inventarios de los materiales de construcción por lo que se debe realizar un estudio al volumen de sus operaciones para identificar un sistema automatizado conveniente y accesible para la compañía para evitar posibles fugas de material que representan mayores costos y menor rentabilidad para la compañía.		
RECOMENDACIÓN Gerente General - Proponer a la Junta de socios la posible adquisición de un programa automatizado que se encuentre acorde al volumen de operaciones que maneja actualmente la compañía a fin de reducir costos e incrementar la utilidad. - Crear un departamento de Tecnologías de Información y comunicación TIC's que sirva de apoyo a toda la compañía en todos sus procesos.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 30/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		HH-4
TÍTULO NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN		
CONDICIÓN	La compañía no ha sido sujeta de Auditorías de Gestión por lo que dentro de sus procesos no aplican indicadores de gestión que le ayude a medir la eficiencia y eficacia de sus actividades.	
CRITERIO	Una Auditoría de Gestión es una herramienta que sirve el nivel de eficiencia y eficacia en la que se están cumpliendo las actividades dentro de una organización por lo que es importante que este tipo de auditorías se realicen acorde a la magnitud de sus operaciones.	
CAUSA	Falta de interés por los directivos e iliquidez para el desarrollo de estas actividades externas.	
EFFECTO	La compañía no tiene conocimiento del nivel en el que se están cumpliendo los objetivos planteados.	
CONCLUSIÓN Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. no aplica indicadores de gestión lo que lleva a la compañía a no tener conocimiento de los niveles de cumplimiento de sus objetivos debido a una falta de interés e iliquidez para el desarrollo de estas actividades externas.		
RECOMENDACIÓN Gerente General - Implementar indicadores de gestión con lo que pueda medir los niveles de eficiencia y eficacia, ponerlos en práctica y tener un continuo monitoreo de la utilización de los mismos.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 30/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		HH-5
TÍTULO AUSENCIA DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		
CONDICIÓN	Se pudo observar que las políticas no están socializadas dentro la organización ya que éstas no se encuentran documentadas y no existe un manual de procedimientos.	
CRITERIO	Los manuales de políticas y procedimientos deben estar establecidos dentro de la compañía para que sirvan de base y lineamientos para llevar a cabo sus actividades.	
CAUSA	Falta de compromiso con la compañía y con sus objetivos planteados.	
EFFECTO	El personal no tiene un respaldo documental en el cual apoyarse para poder tomar decisiones adecuadas lo que ocasiona un ineficiente desarrollo de actividades y consecuentemente un inadecuado control del cumplimiento de responsabilidades.	
CONCLUSIÓN		
<p>La Compañía en la actualidad, no dispone de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos y operacionales. Se considera que todos los procedimientos, tanto de carácter administrativo como de control a ser establecidos por la Administración, deben ser integrados en manuales, los cuales servirán de base para llevar a cabo las operaciones de la Compañía.</p>		
RECOMENDACIÓN		
Gerente General		
<p>Para la elaboración del manual, se recomienda considerar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una estructura que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, a más de que provea una adecuada segregación de funciones evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos. - Definir la estructura de cada uno de los departamentos de la Compañía, incluyendo los deberes y funciones de los empleados que lo conforman, procedimiento que facilitará: <ul style="list-style-type: none"> a) El conocimiento de los empleados, respecto a sus funciones y a la forma en que se relacionan entre sí y con el resto de departamentos, de quién dependen y a quién reportan. b) La coordinación e integración de las funciones entre los distintos departamentos. c) La distribución adecuada de las tareas de trabajo entre el personal. d) La definición de responsabilidades y líneas de autorización. e) Diseñar sistemas y procedimientos que permitan mejorar los controles de autorización, custodia y registro de las operaciones con el propósito de salvaguardar los activos de la Compañía. 		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 30/10/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015



INFORME DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.

TIPO DE EXÁMEN

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE PRODUCCIÓN**

PERÍODO A ANALIZAR

DEL 1 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE 2015

CONTENIDO	PAGINAS
Carta de presentación	1
Informe	2 – 6



Lunes 2 de noviembre 2014

Msc. Paúl Paredes Escobar
Gerente General
Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Presente.-

De mi consideración:

En la planificación y ejecución de nuestra auditoría de los procesos de Producción de Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. período concluido al 30 de septiembre 2015, consideramos su estructura de Control Interno, a efectos de determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de emitir recomendaciones que sean de utilidad para la compañía que usted representa.

Determinamos ciertos asuntos que se relacionan con la estructura de Control Interno y sus operaciones, que nosotros consideramos son condiciones reportables.

Incluimos también nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos administrativos y operativos y nuestras recomendaciones respectivas. Dichas recomendaciones surgen de las observaciones realizadas en nuestra auditoría al proceso de Producción.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de los Responsables, e integrantes relacionados con el proceso de Producción.

Estaremos gustosos de discutir estos comentarios con usted y, si lo desea, asistirlo en la implantación de nuestras sugerencias.

Atentamente

Vanessa Silva
AUDITOR

RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos detectados, los cuales tienen sus respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los mismos en cada proceso y, a continuación se detallan:

PROCESO DE PRODUCCIÓN

1.- INADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Se pudo observar que el personal de la compañía cumple funciones adicionales a las especificadas por su cargo; una misma persona es la responsable de diferentes departamentos y procesos tal es el caso del Gerente General que tiene participación en el área de planificación y construcción y cumple actividades de presupuestarias; de la persona de contabilidad que también es la encargada de realizar.

Los directivos de la compañía deben definir claramente las funciones por cada puesto que ocupan dentro de la compañía para que exista independencia, separación de funciones incompatibles, reducción de riesgos de acciones irregulares y un mayor control.

La compañía al ser familiar cuenta con una estructura organizacional pequeña, por la misma razón su personal resulta ser multifuncional. Existe falta de decisión en contar con nuevas personas que ayuden a realizar las funciones que no se encuentran correctamente segregadas.

Una inadecuada segregación de funciones produce que en el 50% del personal realice varias funciones por lo tanto no se puede controlar el trabajo que se encuentran realizado y aumenta el riesgo a que exista irregularidad en el desarrollo de sus actividades.

CONCLUSIÓN

La empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. posee una incorrecta segregación de funciones; el 50% del personal es responsable de diferentes departamentos y procesos debido al reducido recurso humano de la empresa por ser carácter familiar y a la falta de decisión por reclutar trabajadores nuevos. Los directivos de la compañía deben definir claramente las funciones por cada puesto que ocupan dentro de la compañía para que exista independencia, separación de funciones incompatibles, reducción de riesgos de acciones irregulares y un mayor control.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

- Actualizar las funciones por cargo y separar las funciones incompatibles.
- Normar la segregación y rotación de funciones.

Encargado de Recursos Humanos

- Reclutar personas con el perfil profesional adecuado.

2.- ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DESACTUALIZADOS

Se detectó que los organigramas estructurales y funcionales con los que cuenta la compañía no están acorde a las necesidades actuales que requieren ya que no cuentan con un área de comercialización, crédito y cobranzas; no existe una persona en específica que cumpla con las funciones que se realizan dentro de estas áreas.

La compañía debe contar con una estructura organizacional que cubra con todas las necesidades para su correcto desarrollo.

La falta de análisis situacional de las necesidades estructurales de la compañía, reducido personal y falta de recursos económicos para crear estas áreas y contratar nuevo personal que realice estas actividades.

Se producen deficiencias en las actividades que no se encuentran definidas y falta de personal para realizarlas. Las áreas ausentes en una estructura orgánica genera vacíos organizacionales. La empresa tiene problemas en vender sus productos y servicios y extender su cartera de clientes mientras que por el área de cobranzas tiene problemas en recuperar los créditos otorgados.

CONCLUSIÓN

La Administración de la Compañía, no mantiene un organigrama funcional y estructural actualizados en los cuales se identifique el personal que conforma cada área de la entidad, se definan los diferentes niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y el grado de responsabilidad de cada integrante de la organización como tampoco está acorde a las necesidades

actuales lo que impide un correcto desarrollo en cuanto a comercialización, crédito y cobranzas, generando deficiencias al no tener actividades definidas para estas áreas ni personal específico que lo realice.

RECOMENDACIÓN

Administración

- Actualizar el organigrama funcional y departamental, dicho organigrama permitirá definir y conocer a nivel de toda la organización las áreas de gestión de gobierno, ejecutivos, áreas productivas, funcionarios de control y áreas de apoyo.
- Crear in departamento de comercialización y un departamento de crédito y cobranzas.

Jefe de Talento Humano

- Contratar personal con el perfil profesional adecuado para el departamento de comercialización, crédito y cobranzas.

3.- AUSENCIA DE PROGRAMAS AUTOMATIZADOS

Se observó que la compañía no cuenta con ningún tipo de programa automatizado o software que ayude al control de inventarios de los materiales de construcción. La compañía maneja un alto volumen de operaciones y el procedimiento para controlar sus inventarios no es el adecuado.

En base a buenas prácticas profesionales se debe realizar un estudio al volumen de sus operaciones para identificar un sistema automatizado conveniente y accesible para la compañía. Los programas automatizados son herramientas que ayudan a mantener un adecuado control con menor rango de riesgo por error.

La usencia de programas automatizados se produce por la falta de recursos económicos para adquirir un programa automatizado o software que ayude al control de los inventarios del material de construcción.

Al no poseer sistemas automatizados adecuados se crea ineficientes controles por lo cual se puede estar generando fugas de material que representan mayores costos y menor rentabilidad para la compañía.

CONCLUSIÓN

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. no cuenta con ningún tipo de programa automatizado o software que ayude al control de inventarios de los materiales de construcción por lo que se debe realizar un estudio al volumen de sus operaciones para identificar un sistema automatizado conveniente y accesible para la compañía para evitar posibles fugas de material que representan mayores costos y menor rentabilidad para la compañía.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

- Proponer a la Junta de socios la posible adquisición de un programa automatizado que se encuentre acorde al volumen de operaciones que maneja actualmente la compañía a fin de reducir costos e incrementar la utilidad.
- Crear un departamento de Tecnologías de Información y comunicación TIC's que sirva de apoyo a toda la compañía en todos sus procesos.

4.- NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN

La compañía no ha sido sujeta de Auditorías de Gestión por lo que dentro de sus procesos no aplican indicadores de gestión que le ayude a medir la eficiencia y eficacia de sus actividades.

Una Auditoría de Gestión es una herramienta que sirve el nivel de eficiencia y eficacia en la que se están cumpliendo las actividades dentro de una organización por lo que es importante que este tipo de auditorías se realicen acorde a la magnitud de sus operaciones.

La ausencia de indicadores de gestión se da por la falta de interés por los directivos e iliquidez para el desarrollo de estas actividades externas.

La compañía no tiene conocimiento del nivel en el que se están cumpliendo los objetivos planteados.

CONCLUSIÓN

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. no aplica indicadores de gestión lo que lleva a la compañía a no tener conocimiento de los niveles de cumplimiento de sus objetivos debido a una falta de interés e iliquidez para el desarrollo de estas actividades externas.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

- Implementar indicadores de gestión con lo que pueda medir los niveles de eficiencia y eficacia, ponerlos en práctica y tener un continuo monitoreo de la utilización de los mismos.

5.- AUSENCIA DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Se pudo observar que las políticas no están socializadas dentro la organización ya que éstas no se encuentran documentadas y no existe un manual de procedimientos.

Los manuales de políticas y procedimientos deben estar establecidos dentro de la compañía para que sirvan de base y lineamientos para llevar a cabo sus actividades.

La presente ausencia de manuales, políticas y procedimientos se da por la falta de compromiso con la compañía y con sus objetivos planteados.

El personal no tiene un respaldo documental en el cual apoyarse para poder tomar decisiones adecuadas lo que ocasiona un ineficiente desarrollo de actividades y consecuentemente un inadecuado control del cumplimiento de responsabilidades.

CONCLUSIÓN

La Compañía en la actualidad, no dispone de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos y operacionales. Se considera que todos los procedimientos, tanto de carácter administrativo como de control a ser establecidos por la Administración, deben ser integrados en manuales, los cuales servirán de base para llevar a cabo las operaciones de la Compañía.

RECOMENDACIÓN

Gerente General

Para la elaboración del manual, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- Una estructura que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, a más de que provea una adecuada segregación de funciones evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.
- Definir la estructura de cada uno de los departamentos de la Compañía, incluyendo los deberes y funciones de los empleados que lo conforman, procedimiento que facilitará:
 - a) El conocimiento de los empleados, respecto a sus funciones y a la forma en que se relacionan entre sí y con el resto de departamentos, de quién dependen y a quién reportan.

- b) La coordinación e integración de las funciones entre los distintos departamentos.
- c) La distribución adecuada de las tareas de trabajo entre el personal.
- d) La definición de responsabilidades y líneas de autorización.
- e) Diseñar sistemas y procedimientos que permitan mejorar los controles de autorización, custodia y registro de las operaciones con el propósito de salvaguardar los activos de la Compañía.

Plan Global de Auditoría

DATOS DE LA INSPECCIÓN

INSTITUCIÓN A SUPERVISAR:	EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA
PERIODO A REVISAR	1 de enero al 30 de septiembre 2015
INICIO DE LA PLANIFICACIÓN:	15 de Octubre de 2015
SUPERVISORES A CARGO	Vanessa Silva

MOTIVO DE LA AUDITORIA

La Auditoría de Gestión al proceso de Producción de la empresa “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” se desarrolla de conformidad a lo pactado en el contrato establecido, con la finalidad de proporcionar un mecanismo de evaluación y retroalimentación; dicha Auditoría de Gestión determinará los niveles de eficiencia y eficacia del proceso de Producción.

OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

Objetivo General

Realizar la auditoría de Gestión al proceso de Producción de la empresa “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” a fin de poder determinar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso, mediante la aplicación de indicadores de gestión, herramientas y técnicas de auditoría.

Objetivos Específicos

- Evaluar el sistema de Control Interno para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procesos de auditoría y evidenciar hallazgos.
- Determinar la eficiencia y eficacia del proceso
- Entregar un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones aplicables al proceso de Producción de tal manera que sean puesta en práctica adecuadamente para lograr obtener resultados positivos.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a realizarse cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de septiembre de 2015, sin perjuicio de que, de la aplicación de los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias, se estime conveniente ampliar el periodo de revisión.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Incrementar las ventas en el mercado en comparación al año anterior.
- Tener más posición dentro del mercado nacional e internacional. Para que nuestra cartera de clientes se amplíe y no dependamos de alianzas estratégicas con determinados grupos económicos.
- Colocar en el mercado proyectos inmobiliarios conjuntamente con el apoyo del gobierno por la construcción de viviendas, objetivo que se encuentra alineado al plan del buen vivir 2013-2017
- Implementar buenas prácticas para obtener construcciones de calidad, mejorando la productividad de nuestros procesos.

LEGISLACIÓN APLICABLE A CONSIDERAR

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- NIIA

EQUIPO DE SUPERVISIÓN

La supervisión estará a cargo de un equipo conformado por:

Supervisor de Auditoría	Dr. Amaro Berrones
Auditor	Vanessa Silva

DURACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

El tiempo estimado para la visita de Auditoría de Gestión es de 4 semanas, iniciando el lunes 19 de octubre del 2015 y culminando el viernes 19 de noviembre de 2015, fecha en la que se entregará el borrador de informe de auditoría para su lectura.

Posteriormente se procederá a receptor y analizar los descargos correspondientes para finalmente proceder a emitir el informe de auditoría definitivo y el proyecto de oficio de observaciones, con lo cual se dará por terminado el proceso de auditoría el día lunes 17 de noviembre del 2015.

NÓMINA DE FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS CON LA AUDITORÍA

NOMBRES	CARGO	PERÍODOS - LABORABLES
Mauro Paredes Llanos	Socios	2007-2015
Ing. Hortensia Paredes Escobar		2007-2015
Msc. Paul Paredes Escobar		2007-2015
Msc. Paul Paredes Escobar	Gerente General	2007-2015

Dr. Cristian Rodríguez Dr. Mario Cayambe	Asesores Jurídicos	2009-2015 2011-2015
Ing. Gabriela Valenzuela	Encargada de Adquisiciones	2009-2015
Ing. Eduardo Villacis Msc. Paul Paredes Escobar	Encargado de Presupuesto	2011-2015 2007-2015
Ing. Eduardo Villacis	Contador	2011-2015

RECURSOS

- RECURSO HUMANOS**

NOMBRE	FUNCIÓN	SIGLA
Vanessa Silva	Auditor	VS
Dr. Amaro Berrones	Supervisor de Auditoría	AB

- RECURSOS MATERIALES**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papel bond A4	300	0,01	3
Esferos	0,45	8	3,6
Lápices bicolor	0,75	4	3
Archivadores	2	3,5	7
Separadores de hojas	1	2,5	2,5
cartuchos de tinta	45	2	90
Correctores	1,5	2	3
TOTAL			112,1

EQUIPOS NECESARIOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora portátil	1
Impresora	1
Grabadora de mano	1
Dispositivos de almacenamiento USB	3

- **RECURSOS FINANCIEROS**

El costo total del trabajo de Auditoría de Gestión a realizarse es de US \$12.000,00 dólares más IVA, monto que cubrirá todos los gastos en que se incurra para el cumplimiento del trabajo.

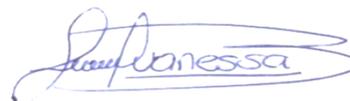
CRONOGRAMA DE TRABAJO

Al presente memorando se adjunta el cronograma de trabajo para la visita de inspección.

Suscriben:



Dr. Amaro Berrones
DIRECTOR DE AUDITORIA



Vanessa Silva
AUDITOR

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Programa de Ejecución de Auditoría Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015								PEA 1 1/2
Objetivos: 1. Obtener información acerca del subproceso de Adquisiciones del Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. 2. Determinar posibles falencias en el desarrollo del subproceso de Adquisiciones. 3. Recomendar a la compañía acciones correctivas que disminuyan falencias encontradas.								
N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
	Aprobación de requisiciones							
1	Investigue acerca del subproceso de adquisiciones e identifique todas las actividades que se realizan en el manejo de requisiciones, luego solicite todas las cotizaciones existentes y las órdenes de compra en el período enero - septiembre 2015 y tome una muestra al azar de un mes comprendido en el período de examen.	A1	Vanessa Silva	04-11-2015	6	4	2	
	Proveedores no calificados							
2	Investigue acerca del proceso para calificación de proveedores, luego solicite un detalle de los proveedores con los cuales se mantienen convenios en el período enero - septiembre 2015 y verifique que los proveedores sean calificados según las políticas internas de la compañía.	A2	Vanessa Silva	04-11-2015	6	4	2	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 31/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Programa de Ejecución de Auditoría
Subproceso: Adquisiciones
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

PEA 1
2/2

N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
	Custodia de Inventarios							
3	Investigue las actividades que se realizan a fin de resguardar el inventario, solicite los registros de las compras de material para la construcción en el período enero - septiembre 2015 y realice una toma física a los inventarios y compare con el total de compras realizadas; utilice el método de muestreo aleatorio.	A3	Vanessa Silva	05-11-2015	6	4	2	
	Compras de materiales de construcción							
4	Investigue las actividades que se realizan para realizar las compras de materiales de construcción, luego solicite las cotizaciones recibidas el período enero - septiembre 2015 y realice una comparación entre las cotizaciones recibidas y las compras efectuadas.	A4	Vanessa Silva	05-11-2015	6	4	2	
5	Elaborare las hojas de hallazgos pertinentes correspondiente al subproceso de Adquisiciones.	HH-A1 HH-A2 HH-A3 HH-A4	Vanessa Silva	09-11-2015	8	8	-	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 31/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Programa de Ejecución de Auditoría Subproceso: Presupuesto y Planificación Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015								PEA 2
Objetivos:								
1. Obtener información acerca del subproceso de Presupuesto y Planeación del Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. 2. Determinar posibles falencias en el desarrollo del subproceso de Planificación y Presupuesto. 3. Recomendar a la compañía acciones correctivas que disminuyan falencias encontradas.								
N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
	Aprobación de planos mediante acta de accionistas							
1	Investigue las actividades que se realizan para la aprobación de planos diseñados por el Jefe de planificación, solicite las actas de los planos aprobados por la junta de accionistas y un detalle de las obras realizadas en el período enero - septiembre 2015 y luego realice una tabla comparativa en la que se evidencia las diferencias.	PP1	Vanessa Silva	06-11-2015	4	4	-	
	Cumplimiento de presupuestos							
2	Solicite los presupuestos realizados para el período enero - septiembre 2015, también solicite los flujos de caja realizados en el período enero - septiembre 2015 y finalmente de manera aritmética saque la diferencias existentes.	PP2	Vanessa Silva	06-11-2015	4	4	-	
3	Elaborare las hojas de hallazgos pertinentes correspondiente al subproceso Planificación y Presupuesto.	HH-PP2	Vanessa Silva	10-12-2015	8	4	-4	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 31/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Programa de Ejecución de Auditoría Subproceso: Gestión Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015								<u>PEA3</u>
Objetivos:								
1. Obtener información acerca del subproceso de Gestión Legal del Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. 2. Determinar posibles falencias en el desarrollo del subproceso de Gestión Legal. 3. Recomendar a la compañía acciones correctivas que disminuyan falencias encontradas.								
N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
	Autorización para la compra de terreno							
1	Investigue acerca de las actividades a realizarse para la aprobación de los terrenos a ser adquiridos, luego solicite la documentación respectiva para la compra de terrenos a ser adquiridos en el período enero - septiembre 2015 y verifique que los documentos estén debidamente autorizados.	GL1	Vanessa Silva	2-11-20185	4	4	-	
	Cumplimiento de contratos							
2	Solicite las promesas de compra – ventas realizadas en el período enero - septiembre 2015, también solicite los contratos de compra - ventas realizadas en el período enero - septiembre 2015 y luego verifique que los documentos estén debidamente autorizados.	GL2	Vanessa Silva	3-11-2015	4	4	-	
3	Elaborare las hojas de hallazgos pertinentes correspondiente al subproceso de Gestión Legal.		Vanessa Silva	11-11-2015	4	4	-	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 31/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Programa de Ejecución de Auditoría
Subproceso: Gestión de obra
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

PEA 4
1/2

Objetivos:

1. Obtener información acerca del subproceso de Gestión de Obra del Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
2. Determinar posibles falencias en el desarrollo del proceso.
3. Recomendar a la compañía acciones correctivas que disminuyan falencias encontradas.

N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
	Eficacia del cumplimiento de trabajo en obra							
1	Solicite el libro de obra de obra del proyecto que represente mayor materialidad dentro del período sujeto a examen, luego revise y registre las actividades designadas a los trabajadores por una semana y el cumplimiento de las mismas.	GO1	Vanessa Silva	2-11-2015	2	2	-	
	Eficacia del personal de obra							
2	Solicite el libro de obra de obra del proyecto que represente mayor materialidad dentro del período sujeto a examen, también pida la nómina de los trabajadores de obra, luego revise y registre las actividades designadas a los trabajadores por cada trabajador y el cumplimiento de las mismas. Solicite la nómina de los trabajadores de obra.	GO2	Vanessa Silva	3-11-2015	2	2	-	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 31/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 30/11/2015	

<p style="text-align: center;">Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Programa de Ejecución de Auditoría Subproceso: Gestión de obra Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015</p>								
								PEA 4 2/2
N	Procedimiento	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Horas planificadas	Horas ejecutadas	Diferencia en horas	Observaciones
	Eficiencia del material de construcción							
3	Analice la información sobre los costos de producción por obra dentro del periodo enero - septiembre 2015, solicite el presupuesto referencial de la obra que represente la mayor materialidad junto con su libro de obra, luego compare y contraste la información obtenida.	GO3 GO3-1 GO3-2	Vanessa Silva	2-11-2015	2	2	-	
4	Elaborare las hojas de hallazgos pertinentes correspondiente al subproceso de Gestión Legal.	HH-GO3	Vanessa Silva	3-11-2015	2	2	-	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA							FECHA: 31/10/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES							FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> A1 1/2 </div>		
NOMBRE: APROBACIÓN DE REQUISICIONES					
Objetivo: Determinar el porcentaje de cumplimiento en la aprobación de requisiciones.					
Procedimientos: 1.- Investigue acerca del subproceso de adquisiciones y detecte todas las actividades que se realizan en el manejo de requisiciones. 2.- Solicite todas las cotizaciones existentes y las órdenes de compra en el periodo enero - septiembre 2015. 3.- Tome una muestra al azar de dos meses comprendidos en el período de examen.					
Aplicación: Se verificó que las requisiciones tomadas en mayo y junio 2015, como mes de muestra, cuenten con la debida documentación y firmas de responsabilidad que demuestren su respectiva aprobación a fin de que se realicen los respectivos controles para la compra de herramientas y materiales de construcción.					
Desarrollo					
ORDEN DE COMPRA	FECHA	APROBACIÓN	ORDEN DE COMPRA	FECHA	APROBACIÓN
5-0001	04/05/2015	x	6-0001	02/06/2015	x
5-0002	06/05/2015	✓	6-0002	07/06/2015	x
5-0003	07/05/2015	x	6-0003	14/06/2015	x
5-0004	13/05/2015	x	6-0004	17/06/2015	x
5-0005	13/05/2015	x	6-0005	21/06/2015	✓
5-0006	18/05/2015	✓	6-0006	23/06/2015	x
5-0007	21/05/2015	x	6-0007	23/06/2015	x
5-0008	27/05/2015	✓	6-0008	23/06/2015	✓
5-0009	27/05/2015	x			
5-0010	29/05/2015	x			
Total requisiciones MAYO - JUNIO		18			
Requisiciones aprobadas MAYO - JUNIO		5			
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA			FECHA: 04/11/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES			FECHA: 30/11/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		A1 2/2
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN		
$APROBACIÓN DE REQUISICIONES = \frac{REQUISICIONES APROBADAS}{REQUISICIONES TOTALES}$		
$APROBACIÓN DE REQUISICIONES = \frac{5}{18} \times 100 = 27,78\%$		
Observaciones: Al revisar las solicitudes de requerimiento del mes de muestra se pudo evidenciar que algunos documentos no poseen las firmas de autorización, lo cual demuestra que no fueron aprobadas.		
Conclusión: Del total de requisiciones realizadas en el mes de mayo y junio 2015, el 27,78% demuestran su debida aprobación mientras que un 72,22% de las requisiciones no se encuentran aprobadas.		
Marcas		
✓ Requisiciones correctamente aprobadas ✗ Requisiciones sin aprobación		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 04/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> A2 1/2 </div>				
NOMBRE: PROVEEDORES NO CALIFICADOS				
Objetivo: Verificar que la compañía cuente con proveedores calificados para que así las obras realizadas cumplan con los altos estándares de calidad requeridos.				
Procedimientos: 1.- Investigue acerca del subproceso de adquisiciones. 2.- Solicite un detalle de los proveedores con los cuales se mantienen convenios en el período enero - septiembre 2015. 3.- Verifique que los proveedores sean calificados según las políticas internas de la compañía.				
Aplicación: Se verificó que los proveedores con los cuales se han mantenido convenios durante el período enero - septiembre 2015 hayan cumplido con el proceso para ser calificados.				
Desarrollo				
	Mes	Compras proveedores calificados	Compras proveedores no calificados	Total
	Enero	14	3	17
	Febrero	12	2	14
	Marzo	6	0	6
	Abril	8	1	9
	Mayo	16	2	18
	Junio	8	5	13
	Julio	11	3	14
	Agosto	10	0	10
	Septiembre	5	0	5
	TOTAL	90	16	106
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 04/11/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		A2 2/2
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> $PROVEEDORES NO CALIFICADOS = \frac{COMPRAS A PROVEEDORES NO CALIFICADOS}{COMPRAS TOTALES A PROVEEDORES}$ $PROVEEDORES NO CALIFICADOS = \frac{16}{106} \times 100 = 15\%$		
<p>Observaciones: Al revisar el detalle de proveedores que mantienen relaciones con la compañía se pudo constatar que existen proveedores que no se encuentran sujetos al proceso de calificación, según indagaciones esto se debe a que por la ubicación y tiempo se ven obligados a realizar compras de materiales necesarios para construcción en ferreterías cercanas, con el fin de obtener de forma rápida, pero estas compras no se rigen a los estándares de calidad que requieren los productos a ser adquiridos.</p>		
<p>Conclusión: Del total de proveedores que mantiene en la base de datos de la compañía durante el período enero-septiembre se obtuvo que el 15% no son proveedores calificados.</p>		
<p>Marcas</p> <p style="text-align: center;"> Suma verificada</p>		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 04/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b style="color: red;">A3 <b style="color: red;">1/3 </div>					
NOMBRE: EFICIENCIA DE LA CUSTODIA DE INVENTARIO					
Objetivo: Verificar el nivel de eficiencia con el cual se está cumpliendo la custodia de los inventarios y determinar el porcentaje de pérdida en relación a los inventarios iniciales.					
Procedimientos: 1.- Investigue las actividades que se realizan a fin de resguardar el inventario. 2.- Solicite los registros de las compras de material para la construcción en el período enero - septiembre 2015. 3.- Realice una toma física a los inventarios, utilice el muestreo no estadístico y seleccione 11 materiales de construcción de manera aleatoria y luego compare con el total de compras realizadas.					
Aplicación: Se verificó que los proveedores con los cuales se han mantenido convenios durante el período enero - septiembre 2015 hayan cumplido con el proceso para ser calificados.					
Desarrollo * Toma física de materiales					
Materiales de construcción	Verificación Física	Unidades	Cantidad	Valor Unitario \$	Valor Total \$
Quintales de cemento	✓	Quintales	100	\$ 7,25	\$ 725,00
Quintales de cal	✓	Quintales	39	\$ 5,50	\$ 214,50
Pintura	✓	Galón	59	\$ 20,00	\$ 1.180,00
Bloques	⊖	Unidad	5200	\$ 0,23	\$ 1.196,00
Ladrillos	✓	unidad	2010	\$ 0,30	\$ 603,00
Baldosa	✓	Metro cuadrado	78	\$ 15,00	\$ 1.170,00
Vidrios	✓	Metro cuadrado	85	\$ 5,00	\$ 425,00
Varilla 12cm	✓	Quintales	250	\$ 50,00	\$ 12.500,00
Puertas	⊖	Unidad	50	\$ 10,00	\$ 500,00
Sanitarios	✓	Unidad	38	\$ 120,00	\$ 4.560,00
Grifería	✓	Unidad	21	\$ 60,00	\$ 1.260,00
TOTAL				\$ 293,28	\$ 24.333,50
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA			FECHA: 05/11/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES			FECHA: 30/11/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Ejecución
Subproceso: Adquisiciones
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

A3
2/3

Materiales de construcción (enero – septiembre 2015)	Valor Total en compras \$	Toma física \$	Pérdidas \$
Quintales de cemento	\$ 797,50	\$ 725,00	\$ 72,50
Quintales de cal	\$ 231,00	\$ 214,50	\$ 16,50
Pintura	\$ 1.200,00	\$ 1.180,00	\$ 20,00
Bloques	\$ 1.265,00	\$ 1.196,00	\$ 69,00
Ladrillos	\$ 585,00	\$ 603,00	\$ (18,00)
Baldosa	\$ 1.275,00	\$ 1.170,00	\$ 105,00
Vidrios	\$ 460,00	\$ 425,00	\$ 35,00
Varilla 12cm	\$ 13.900,00	\$ 12.500,00	\$ 1.400,00
Puertas	\$ 550,00	\$ 500,00	\$ 50,00
Sanitarios	\$ 4.800,00	\$ 4.560,00	\$ 240,00
Grifería	\$ 1.800,00	\$ 1.260,00	\$ 540,00
TOTAL	\$ 26.863,50	\$ 24.333,50	\$ 2.530,00

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$EFICIENCIA DE LA CUSTODIA DE INVENTARIOS = \frac{PÉRDIDA DE INVENTARIOS}{COMPRAS REALIZADAS}$$

$$EFICIENCIA DE LA CUSTODIA DE INVENTARIOS = \frac{2,530}{26,863,50} \times 100 = 9,41\%$$

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 05/11/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Ejecución
Subproceso: Adquisiciones
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

A3
3/3

Observaciones:

Al realizar la toma física de algunos materiales para la construcción encontrados en bodega se detectó que algunos de ellos se encuentran en mal estado; también al realizar la comparación entre la toma física y los registros de las compras se encontró que existen algunas diferencias las cuales los encargados no pudieron dar respuesta a dichos faltantes.

Conclusión:

Se determinó que existe una pérdida de material de construcción de un 9 % del total de las compras realizadas.

Marcas

-  Mal estado físico
-  Constatación física

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 05/11/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Ejecución
Subproceso: Adquisiciones
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

A4
1/2

NOMBRE: EFICIENCIA DE LAS COMPRAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Objetivo:

Determinar el nivel de eficiencia de las compras de materiales de construcción.

Procedimientos:

- 1.- Investigue las actividades que se realizan para realizar las compras de materiales de construcción.
- 2.- Solicite las cotizaciones recibidas en un proyecto del período enero - septiembre 2015.
- 3.- Realice una comparación entre las cotizaciones recibidas y las compras efectuadas.

Aplicación:

Se verificó que de las cotizaciones recibidas hayan sido analizadas y escogida acorde a los requerimientos de la compañía y se comparó entre las compras totales para determinar que dichas compras hayan sido realizadas en base a un análisis previo.

Desarrollo

Materiales de construcción	Cotizaciones recibidas		Compras realizadas	Diferencia
	Cantidad	Valor		
Enero	✓ 8	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 600,00
Febrero	✓ 5	\$ 2.550,00	\$ 2.550,00	\$ -
Marzo	✓ 7	\$ 5.690,71	\$ 6.690,71	\$ 1.000,00
Abril	✓ 9	\$ 8.853,00	\$ 9.900,00	\$ 1.047,00
Mayo	✓ 10	\$ 1.256,56	\$ 1.256,56	\$ -
Junio	✓ 9	\$ 7.478,59	\$ 10.478,59	\$ 3.000,00
Julio	✓ 7	\$ 20.978,23	\$ 25.263,23	\$ 4.285,00
Agosto	✓ ✓ 5	\$ 14.560,00	\$ 18.500,50	\$ 3.940,50
Septiembre	✓ 3	\$ 18.250,00	\$ 20.000,00	\$ 1.750,00
TOTAL		\$ 80.817,09	\$ 96.439,59	\$ 15.622,50

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA: 05/11/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		A4 2/2
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN		
$EFICIENCIA DE LAS COMPRAS = \frac{VALOR DE COTIZACIONES RECIBIDAS}{COMPRAS TOTALES}$		
$PROVEEDORES NO CALIFICADOS = \frac{\$ 80.817,09}{\$ 96.439,59} \times 100 = 83,8\%$		
Observaciones: Al realizar la comparación entre las cotizaciones recibidas y las compras que se han realizado en el período sujeto a examen se detectó que existen compras que no se han realizado bajo los requerimientos solicitados, la diferencia encontrada equivale a compras realizadas sin un previo análisis de precios en el mercado.		
Conclusión: Se determinó que el 83% de las compras son realizadas bajo cotizaciones y con su respectivo proceso el 17% restante equivale a compras que se han realizado sin seguir el proceso pertinente.		
Marcas		
	Suma verificada	
	Verificación física	
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 05/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.					PP1 1/2
Auditoría de Gestión Ejecución					
Subproceso: Planificación y Presupuesto Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015					
NOMBRE: APROBACIÓN DE PLANOS MEDIANTE ACTAS					
Objetivo: Determinar el nivel de eficiencia del diseño de planos realizados					
Procedimientos: 1.- Investigue las actividades que se realizan para respectiva aprobación de los planos diseñados por el Jefe de planificación. 2.- Solicite las actas de los planos aprobados por la junta de accionistas y un detalle de las obras realizadas en el período enero - septiembre 2015. 3.- Realice una tabla comparativa en la que se evidencia las diferencias.					
Aplicación: Se verificó que proyectos que han sido aprobados mediante actas por el directorio sean los mismos que se encuentren en el detalle de obras terminadas u obras en curso.					
Desarrollo					
MES	NÚMERO DE PROYECTOS		NÚMERO DE ACTAS APROBADAS	DIFERENCIA	
Enero	3	✓	3	0	
Febrero	5	✓	5	0	
Marzo	0	✓	0	0	
Abril	2	✓	2	0	
Mayo	2	✓	2	0	
Junio	0	✓	0	0	
Julio	1	✓	1	0	
Agosto	3	✓	3	0	
Septiembre	1	✓	1	0	
TOTAL	17		17	0	☺
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA			FECHA: 06/11/2015		
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES			FECHA: 30/11/2015		

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Adquisiciones Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		PP1 2/2
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> $APROBACIÓN DE PLANOS = \frac{PROYECTOS APROBADOS MEDIANTE ACTA}{TOTAL PROYECTOS}$ $PROVEEDORES NO CALIFICADOS = \frac{9}{9} \times 100 = 100\%$		
<p>Observaciones: Al realizar la verificación se determinó que no existen proyectos que no hayan sido aprobados mediante actas.</p>		
<p>Conclusión: Se determinó que el 100% de los proyectos son aprobados mediante actas de directorio.</p>		
<p>Marcas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación física Suma ⊞ verificada 		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 06/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Planificación y Presupuesto Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PP2 1/2 </div>			
NOMBRE: CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS			
Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de los presupuestos realizados.			
Procedimientos: 1.- Solicite los presupuestos realizados para el período enero - septiembre 2015. 2.- Solicite los flujos de caja realizados en el período enero - septiembre 2015. 3.- De manera aritmética saque las diferencias existentes.			
Aplicación: Se verificó que los presupuestos planteados al inicio del año 2015 para los tres primeros trimestres del año 2015 hayan sido cumplidos.			
RUBROS	Presupuesto 1° Trimestre	Flujo de caja 1° Trimestre	Diferencia
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 917.005,08	\$ 1.058.501,13	\$ (141.496,05)
Costo de Ventas	\$ 625.582,56	\$ 758.582,56	\$ (133.000,00)
Costo de Ventas	\$ 625.582,56	\$ 758.582,56	\$ (133.000,00)
Costo de Personal	\$ 114.408,01	\$ 120.750,06	\$ (6.342,05)
Costo Mano Obra Directa	\$ 2.058,41	\$ 7.583,41	\$ (5.525,00)
Gastos de Administración	\$ 45.698,00	\$ 46.515,05	\$ (817,05)
Gastos de Ventas	\$ 66.651,60	\$ 66.651,60	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 177.014,51	\$ 179.168,51	\$ (2.154,00)
Gastos Financieros	\$ 859,49	\$ 859,49	\$ -
Gastos Bancarios	\$ 859,49	\$ 859,49	\$ -
Gasto Interés	\$ 6.529,66	\$ 6.529,66	\$ -
Intereses Pagados	\$ 6.529,66	\$ 6.529,66	\$ -
Iva Cargado al Gasto	\$ 163.004,37	\$ 163.004,37	\$ -
Iva Cargado al Gasto	\$ 163.004,37	\$ 163.004,37	\$ -
Gastos No Operacionales	\$ 2.575,62	\$ 3.120,62	\$ (545,00)
Gastos No Operacionales	\$ 2.575,62	\$ 3.120,62	\$ (545,00)
Gastos No Deducibles	\$ 4.045,37	\$ 5.654,37	\$ (1.609,00)
Gastos No Deducibles	\$ 4.045,37	\$ 5.654,37	\$ (1.609,00)
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 06/11/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Planificación y Presupuesto Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		PP2 2/2
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN		
$CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS = \frac{FLUJO DE CAJA}{PRESUPUESTO}$		
$CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS = \frac{\$ 1.058.501,13}{\$ 917.005,08} \times 100 = 115\%$		
Observaciones: Al comparar el presupuesto asignado para el período enero - septiembre y los flujos de caja presentados se pudo detectar que los presupuesto no están siendo cumplidos, los presupuestos se encuentran subestimados y esto genera falta de liquidez en el desarrollo de la obra.		
Conclusión: El presupuesto está siendo superado en un 15% a lo planificado, lo que nos da una diferencia en dólares de \$ 141496,05.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 06/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015			GL1 1/2
NOMBRE: AUTORIZACIONES PARA LA COMPRA DE TERRENO			
Objetivo: Determinar el cumplimiento en cuanto a aprobaciones legales de las compras de terrenos.			
Procedimientos: 1.- Investigue acerca de las actividades a realizarse para la aprobación de los terrenos a ser adquiridos. 2.- Solicite la documentación respectiva para la compra de terrenos a ser adquiridos en el período enero - septiembre 2015. 3.- Verifique que los documentos estén debidamente autorizados.			
Aplicación: Se verificó que los documentos cumplan con las autorizaciones respectivas para adquirir terrenos durante el período enero - septiembre 2015.			
Desarrollo			
	Mes	Compras de terrenos	Verificación
	Enero	1	○
	Febrero	3	☒
	Marzo	0	○
	Abril	1	○
	Mayo	1	☒
	Junio	0	○
	Julio	0	○
	Agosto	2	☒
	Septiembre	1	○
	TOTAL	9	☒
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 02/11/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		GL1 2/2
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN		
$\frac{\text{AUTORIZACIONES PARA LA COMPRA DE TERRENOS}}{\text{AUTORIZACIONES DE COMPRA}} = \frac{\text{AUTORIZACIONES DE COMPRA}}{\text{TOTAL DE TERRENOS ADQUIRIDOS}}$		
$\text{PROVEEDORES NO CALIFICADOS} = \frac{3}{3} \times 100 = 100\%$		
Observaciones: Al revisar la documentación presentada por la compañía como requisito para poder adquirir un terreno se determinó que todos cumplen con los requerimientos necesarios y la autorización respectiva que legaliza esta actividad. Mediante indagaciones se aclaró que los terrenos son solo adquiridos en caso de que la junta de socios y directivos se encuentren de acuerdo en realizar proyectos inmobiliarios propios.		
Conclusión: Del total de terrenos adquiridos el 100% se han realizado sus respectivas autorizaciones y cuenta con el procedimiento legal correspondiente.		
Marcas		
<input checked="" type="checkbox"/> Registra autorización <input type="checkbox"/> No se han presentado adquisiciones de terrenos <input checked="" type="checkbox"/> Suma verificada		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 02/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015				GL2 1/2
NOMBRE: CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS				
Objetivo: Determinar la eficiencia del cumplimiento de las promesas de compra y venta.				
Procedimientos: 1.- Solicite las promesas de compra - venta realizadas en el período enero - septiembre 2015. 2.-Solicite los contratos de compra - venta realizados en el período enero - septiembre 2015. 3.- Verifique que los documentos estén debidamente autorizados.				
Aplicación: Se verificó que las promesas de compra y venta hayan sido cumplidas con sus respectivos contratos.				
Desarrollo				
MES	PROMESAS DE COMPRA Y VENTA		CONTRATOS DE COMPRA Y VENTA	POR VENCER
Enero	3	✓	1	2
Febrero	5	✓	4	1
Marzo	0	✓	0	0
Abril	2	✓	1	1
Mayo	2	✓	1	1
Junio	0	✓	0	0
Julio	1	✓	1	0
Agosto	3	✓	1	2
Septiembre	1	✓	1	0
TOTAL	17		10	7
CONTRATOS DE COMPRA Y VENTA				10
PROMESAS POR VENCER 2016				7 
TOTAL				17 
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA			FECHA: 03/11/2015	
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES			FECHA: 30/11/2015	

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		GL2 2/2
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN $CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS = \frac{NÚMERO DE PROMESAS DE COMPRA Y VENTA}{NÚMERO DE CONTRATOS REALIZADOS}$ $PROVEEDORES NO CALIFICADOS = \frac{3}{3} \times 100 = 100\%$		
Observaciones: El cumplimiento de las promesas de compra y venta han sido verificadas en su totalidad y no presentan diferencias entre los contratos realizados, existen promesas de compra y venta que cumplirán su plazo en el 2016.		
Conclusión: El cumplimiento de contratos hasta el 30 de septiembre ha sido eficiente de las 17 promesas de compra y venta realizadas 10 se han completado con su respectivo contrato mientras que 7 están próximos a cumplirse en el año 2016.		
Marcas <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <input checked="" type="checkbox"/> Igualdad <input type="checkbox"/> Verificación física <input type="checkbox"/> Suma verificada </div>		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 03/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión de obra Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		GO2 1/2																								
NOMBRE: EFICACIA DE CUMPLIMIENTO DE TRABAJO EN OBRA																										
Objetivo: Determinar la eficacia con la que se desarrolla el trabajo en obra.																										
Procedimientos: 1.- Solicite el libro de obra de obra del proyecto que represente mayor materialidad dentro del período sujeto a examen. 2.-Revise y registre las actividades designadas a los trabajadores por una semana y el cumplimiento de las mismas.																										
Aplicación: Se contrastó la información del libro de obra realizado por el Maestro de obra y se analizó las actividades programadas para la semana del 16 al 20 de marzo de 2015 con el fin de verificar si se cumplió con todas las actividades.																										
Desarrollo																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Semana del 16 al 20 de marzo</th> <th>Órdenes emitidas</th> <th>Órdenes cumplidas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lunes</td> <td>16</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Martes</td> <td>18</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Miércoles</td> <td>15</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Jueves</td> <td>21</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Viernes</td> <td>12</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Sábado</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>88</td> <td>86</td> </tr> </tbody> </table>			Semana del 16 al 20 de marzo	Órdenes emitidas	Órdenes cumplidas	Lunes	16	16	Martes	18	17	Miércoles	15	15	Jueves	21	20	Viernes	12	12	Sábado	6	6	TOTAL	88	86
Semana del 16 al 20 de marzo	Órdenes emitidas	Órdenes cumplidas																								
Lunes	16	16																								
Martes	18	17																								
Miércoles	15	15																								
Jueves	21	20																								
Viernes	12	12																								
Sábado	6	6																								
TOTAL	88	86																								
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 02/11/2015																								
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA:30/11/2015																								

<p style="text-align: center;">Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión de obra Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015</p>					<p style="color: red; margin: 0;">GO2</p> <p style="color: red; margin: 0;">1/2</p>																																																																						
NOMBRE: EFICACIA DEL PERSONAL DE OBRA																																																																											
Objetivo: Determinar la eficacia del personal de obra.																																																																											
Procedimientos: 1.- Solicite el libro de obra de obra del proyecto que represente mayor materialidad dentro del período sujeto a examen. 2.-Revise y registre las actividades designadas a los trabajadores por cada trabajador y el cumplimiento de las mismas. 3.- Solicite la nómina de los trabajadores de obra.																																																																											
Aplicación: Se contrastó la información del libro de obra realizado por el Maestro de obra y se analizó las actividades programadas para cada trabajador con el fin de verificar la eficacia del personal en el cumplimiento de sus actividades.																																																																											
Desarrollo * Semana del 16 al 20 de marzo 2015																																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Personal de Obra</th> <th style="width: 15%;">Número de tareas programadas</th> <th style="width: 15%;">Número de tareas realizadas</th> <th style="width: 10%;">Diferencia</th> <th style="width: 10%;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: #f4a460;"> <td>Maestro de obra</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oswaldo Yupangui</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>José Chipantaxi</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>Carlos Yupangui</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr style="background-color: #f4a460;"> <td>Albañil</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Luis Cahueñas</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>Luis Guangua</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>Julian Jitala</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>Byron Sanchez</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr style="background-color: #f4a460;"> <td>Ayudante albañil</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antonio Yaguachi</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">90%</td> </tr> <tr> <td>Walter Sánchez</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">92%</td> </tr> <tr style="background-color: #f4a460;"> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: center;">88</td> <td style="text-align: center;">86</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">98%</td> </tr> </tbody> </table>						Personal de Obra	Número de tareas programadas	Número de tareas realizadas	Diferencia	%	Maestro de obra					Oswaldo Yupangui	8	8	0	100%	José Chipantaxi	9	9	0	100%	Carlos Yupangui	6	6	0	100%	Albañil					Luis Cahueñas	10	10	0	100%	Luis Guangua	10	10	0	100%	Julian Jitala	11	11	0	100%	Byron Sanchez	12	12	0	100%	Ayudante albañil					Antonio Yaguachi	10	9	1	90%	Walter Sánchez	12	11	1	92%	TOTAL	88	86	2	98%
Personal de Obra	Número de tareas programadas	Número de tareas realizadas	Diferencia	%																																																																							
Maestro de obra																																																																											
Oswaldo Yupangui	8	8	0	100%																																																																							
José Chipantaxi	9	9	0	100%																																																																							
Carlos Yupangui	6	6	0	100%																																																																							
Albañil																																																																											
Luis Cahueñas	10	10	0	100%																																																																							
Luis Guangua	10	10	0	100%																																																																							
Julian Jitala	11	11	0	100%																																																																							
Byron Sanchez	12	12	0	100%																																																																							
Ayudante albañil																																																																											
Antonio Yaguachi	10	9	1	90%																																																																							
Walter Sánchez	12	11	1	92%																																																																							
TOTAL	88	86	2	98%																																																																							
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA				FECHA: 03/11/2015																																																																							
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES				FECHA: 30/11/2015																																																																							

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión de obra Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		GO3 3/3
NOMBRE: EFICIENCIA DEL MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN		
Objetivo: Conocer la eficiencia con la cual se está manejando el material de construcción.		
Procedimientos: 1.- Analice la información sobre los costos de producción por obra dentro del periodo enero - septiembre 2015 2.- Solicite el presupuesto referencial de la obra que represente la mayor materialidad 3.- Solicite el libro de obra del proyecto escogido por su materialidad 4.- Compare y contraste la información obtenida		
Aplicación: La información del presupuesto referencial y libro de obra fue comparado a fin de obtener la eficiencia del manejo de los materiales de construcción.		
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN		
<i>EFICIENCIA DEL MANEJO DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN</i> <i>– \$ PÉRDIDA DE MATERIAL</i> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> $EFICACIA\ DEL\ TRABAJO = \frac{394.751,80}{3433604,41} \times 100$		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 03/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Ejecución Subproceso: Gestión Legal
Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015

GO3
2/3

Desarrollo

Material de construcción	Asignado P/T GO3 -1	Utilizado P/T GO3 -12	Diferencia
CUBIERTAS	\$ 932.369,54	\$ 795.070,40	\$ 137.299,14
CIELOS RASOS	\$ 116.749,40	\$ 109.775,98	\$ 6.973,42
MAMPOSTERIA Y ENLUCIDOS	\$ 361.607,23	\$ 313.691,98	\$ 47.915,25
PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS	\$ 404.577,41	\$ 366.102,79	\$ 38.474,62
PISOS	\$ 747.903,31	\$ 712.621,87	\$ 35.281,44
VENTANERIA	\$ 344.232,42	\$ 312.458,48	\$ 31.773,94
PUERTAS	\$ 138.192,30	\$ 101.840,47	\$ 36.351,83
PIEZAS SANITARIAS	\$ 82.535,94	\$ 76.161,02	\$ 6.374,92
CABLEADO ESTRUCTURADO	\$ 298.992,86	\$ 249.940,24	\$ 49.052,62
VARIOS	\$ 6.444,00	\$ 1.189,38	\$ 5.254,62
TOTAL	\$ 3.433.604,41	\$ 3.038.852,61	\$ 394.751,80
Pérdida total de material	\$ 394.751,80		

ELABORADOR POR: VANESSA SILVA

FECHA:03/11/2015

SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES

FECHA:30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Ejecución Subproceso: Gestión Legal Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		GO3 3/3
Observaciones: Al comparar el libro de obra con el presupuesto referencia se detectó que existen diferencia que no han sido justificadas lo que determina una pérdida de material que genera pérdida para la compañía.		
Conclusión: El material de construcción no está teniendo un adecuado manejo por lo que se ve reflejada una pérdida del 11,5% del material total.		
Marcas <div style="text-align: center;">  Suma verificada </div>		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA:03/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA:30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<u>HH-A1</u>
TÍTULO		
FALTA DE APROBACIÓN DE REQUISICIONES		
CONDICIÓN	Se detectó que las requisiciones no cuentan con las respectivas firmas de autorización que respaldan las aprobaciones para las compras realizadas de materiales para la construcción. Existe una falta de control en el proceso para verificar que estas requisiciones hayan sido aprobadas por el Jefe Administrativo y Financiero antes de realizar las compras.	
CRITERIO	Las adquisiciones deben ser aprobadas por una persona que regule esta actividad, en este caso Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. señala entre sus políticas que las compras realizadas mediante las requisiciones solicitadas por el Maestro de obra deben ser aprobadas por el Jefe Administrativo y Financiero previo la realización de la compra del material de construcción.	
CAUSA	El área de adquisiciones no posee personal especializado para realizar esta actividad ya que debido a su pequeña estructura orgánica la misma persona que está encargada de la contabilidad se encuentra encargada de las adquisiciones lo que lleva a la carencia de controles por crear personal multifuncional.	
EFECTO	Se produce un desconocimiento de las adquisiciones realizadas y aumento de costos de producción ya que se realizan compras innecesarias basadas en criterio de Maestros de obra sin previo análisis y aprobación.	
CONCLUSIÓN		
Las requisiciones no cuentan con la debida aprobación necesaria según las políticas internas que maneja la compañía, por lo que se produce desconocimiento y aumento de costos de producción debido a la falta de controles y personal multifuncional que labora en esta área.		
RECOMENDACIÓN		
Administración		
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar o denegar todas las requisiciones solicitadas en base a un previo análisis de necesidades de las obras en curso. - Realizar controles periódicos de las compras realizadas 		
Jefe de Talento Humano		
<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal con el perfil profesional adecuado para el departamento adquisiciones. 		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 09/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<u>HH-A2</u>
TÍTULO		
COMPRAS REALIZADAS A PROVEEDORES NO CALIFICADOS		
CONDICIÓN	Se detectó que los proveedores con los que la compañía mantiene relaciones comerciales no se encuentran sujetos al proceso de calificación, lo que significa que las compras efectuadas no son realizadas a proveedores calificados	
CRITERIO	Las políticas internas de la compañía establecen que las adquisiciones deben realizarse a proveedores calificados previamente mediante un proceso de selección en el cual se eligen los mejores oferentes en cuanto a precio, calidad y servicio.	
CAUSA	Las compras a proveedores no calificados se debe a procurar optimizar el tiempo cuando se genera la necesidad inmediata de adquirir algún material de construcción o para cumplir con las metas planteadas en la obra.	
EFFECTO	Las adquisiciones a proveedores no calificados reflejan un aumento de costos y tomar riesgos de adquirir productos que no cumplan con los requisitos de calidad que la compañía exige para la construcción de sus proyectos.	
CONCLUSIÓN		
La compañía mantiene relaciones comerciales con proveedores no calificados con el fin de optimizar tiempo, esto ocasiona aumento de costos y riesgos de adquirir productos que no cumplan con los requisitos de calidad que la compañía exige.		
RECOMENDACIÓN		
Encargado de Adquisiciones		
<ul style="list-style-type: none"> - Hacer cumplir con las con el proceso de calificación para proveedores. - Realizar controles para que se cumpla el proceso de calificación para proveedores. 		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 09/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		HH-A3
TÍTULO		
INEFICIENCIA DE LA CUSTODIA DE INVENTARIOS		
CONDICIÓN	Al realizar la toma física de algunos materiales para la construcción se detectó que varias muestras se encuentran en mal estado; también se encontró que existen diferencias entre los registros que mantienen por compra de inventarios y la toma física realizada.	
CRITERIO	Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. al ser un empresa dedicada a la construcción, requiere de una minuciosa custodia de sus inventarios, por el hecho de ser sus materiales de construcción propensos a pérdidas o robos.	
CAUSA	La persona que tiene bajo su responsabilidad custodiar los inventarios es la persona encargada de Adquisiciones; por la misma razón no existe una persona en particular que se dedique a desarrollar estas actividades. Esto se debe al reducido personal con el que cuenta la empresa y no abastece con todas las actividades que se requiere para el giro del negocio.	
EFFECTO	Se presenta una representativa fuga de material lo que genera para la compañía un incremento de costos de producción y por ende disminución de rentabilidad.	
CONCLUSIÓN		
La compañía presenta diferencia entre los registros que mantienen por compra de inventarios y el material físico que posee, esto se debe a que no existe una persona específica que genere controles en la custodia del inventario lo que ocasiona que al ser un empresa dedicada a la construcción, requiere de una minuciosa custodia de sus inventarios, por el hecho de ser sus materiales de construcción propensos a pérdidas o robos.		
RECOMENDACIÓN		
Administración		
- Disponer al encargado de adquisiciones realizar controles periódicos de los inventarios para evitar fugas de material.		
Jefe de Talento Humano		
- Contratar personal con el perfil profesional adecuado para el departamento adquisiciones.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 09/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<u>HH-A4</u>
TÍTULO		
INEFICIENCIA EN COTIZACIÓN DE LAS ADQUISICIONES		
CONDICIÓN	Durante la auditoría se detectó que existen compras que no cumplen con el proceso de análisis de cotizaciones para determinar el proveedor más conveniente para la compañía, por lo que al revisar la documentación correspondiente no se encuentran documentos de respaldo para realizar una compra.	
CRITERIO	La compañía mantiene políticas internas en las cuales menciona que las compras realizadas deben ser en base a un análisis de precios, calidad y servicio, actividad que debe estar debidamente documentada con las cotizaciones recibidas por los diferentes ofertantes junto con la compra realizada para evitar conflicto de intereses entre los participantes o un posible aumento de costos presupuestados.	
CAUSA	Falta de controles en el proceso de compras debido al personal multifuncional que labora dentro de la compañía debido a la pequeña estructura organizacional que poseen.	
EFFECTO	Al no hacer un análisis del mercado en base a cotizaciones de los oferentes, se producen compras con precios más altos lo que ocasiona un incremento de costos de producción baja rentabilidad y debilidades ante los competidores.	
CONCLUSIÓN		
La compañía presenta compras que no cumplen con el proceso de análisis de cotizaciones para determinar el proveedor más conveniente para la compañía según sus políticas internas esto se debe a la falta de controles en el proceso de compras debido al personal multifuncional, esto ocasiona que las compras se realicen con precios más altos que conlleva a un incremento de costos de producción, baja rentabilidad y debilidades ante los competidores.		
RECOMENDACIÓN		
Se recomienda al Gerente General disponer al Jefe de Talento Humano reclutar personas que cumplan con el perfil profesional adecuado para que cumpla con las obligaciones del Encargado de Adquisiciones.		
Jefe de Administrativo y Financiero		
- Realizar controles continuos en el área de adquisiciones.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 09/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<u>HH-PP2</u>
TÍTULO		
INADECUADO CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS		
CONDICIÓN	Se detectó que los presupuestos iniciales para los proyectos de construcción no son controlados en el desarrollo de la obra, las adquisiciones son realizadas sin hacer una previa comparación.	
CRITERIO	Es necesario tener claro los niveles en que se está cumpliendo los presupuestos para determinar la eficiencia y la eficacia con la que se están llevando a cabo las actividades.	
CAUSA	Desconocimiento de sus funciones y falta de controles en el área de adquisiciones, debido a que la persona que realiza la contabilidad es la misma que realiza las adquisiciones.	
EFFECTO	No se obtiene resultados en cuanto al nivel de cumplimiento de los presupuestos establecidos en el período de planeación de un proyecto, ni se conoce el resultado de eficiencia y eficacia de las operaciones del proceso de adquisición.	
CONCLUSIÓN		
La Compañía no cuenta con un sistema de control presupuestario la cual le permite mantener un adecuado manejo de sus recursos económicos y financieros disponibles.		
RECOMENDACIÓN		
Administración		
Establecer un sistema de control presupuestario formal integrado que cubran todas las operaciones de producción en:		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir metas y objetivos definidos, expresados en términos financieros. - Una guía para el empleo adecuado de recursos disponibles. - Un medio para el control de las actividades a fin de llevar a cabo lo planeado. - Una medida de comparación de los resultados con lo presupuestado para el período, a fin de implementar medidas correctivas o modificar lo planeado. 		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 10/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgo Del 1 de enero al 30 de septiembre 2015		<u>HH-GO3</u>
TÍTULO		
INEFICIENCIA DEL MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN		
CONDICIÓN	Se detectó que el material de construcción que se asigna a una obra no está siendo optimizado ya que existe una diferencia entre el material asignado y el material utilizado. No se registran controles en cuanto a la comparación del material de construcción que se designa y lo que es utilizado en obra.	
CRITERIO	Se debe realizar controles periódicos sobre el material de construcción ya que ésta es el área que presenta mayor susceptibilidad para que se genere fuga de recursos.	
CAUSA	Esta ineficiencia en el uso del material de construcción genera pérdida en costos de producción ya que el material sobrante no es devuelto a bodegas.	
EFFECTO	Si el material no es controlado y optimizado se genera un incremento de costos lo que reducirá la rentabilidad y no se cumplirán los objetivos planteados por la organización.	
CONCLUSIÓN		
El material de construcción en los proyectos de la compañía no están siendo optimizados ya que se encuentran diferencias entre el material de construcción designado y el utilizado, lo que representa una pérdida por el incremento de costos de producción y rentabilidades menores, se debe realizar controles periódicos sobre el material de construcción ya que ésta es el área que presenta mayor susceptibilidad para que se genere fuga de recursos.		
RECOMENDACIÓN		
Jefe de Planificación y Construcción		
- Realizar controles periódicos que mitiguen el riesgo de fuga de material de construcción.		
ELABORADOR POR: VANESSA SILVA		FECHA: 11/11/2015
SUPERVISADO POR: DR. AMARO BERRONES		FECHA: 30/11/2015



ENTIDAD

EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

PROCESO DE PRODUCCIÓN

**AUDITOR
VANESSA SILVA**

AL 30 DE SEPTIEMBRE 2015

ÍNDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
MOTIVO DE LA AUDITORÍA	2
ALCANCE.....	2
BASE LEGAL.....	2
OBJETIVOS DE LA AUDITORIA.....	5
MISIÓN.....	5
VISIÓN.....	5
OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	5
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA.....	6
NÓMINA DE FUNCIONARIOS.....	7
INDICADORES DE GESTIÓN	7
CAPITULO II.....	10
RESULTADOS DEL EXÁMEN.....	10



Quito 19 de Noviembre 2015

Msc. Paúl Paredes Escobar
Gerente General
Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.

Presente.-

Estimado

Hemos efectuado nuestra labor de Auditoría de Gestión que se realizó al proceso de Producción, la misma que se originó en virtud del Contrato de Prestación de Servicios, suscrito el 13 de noviembre de 2015. El examen de Auditoría de Gestión, que se realizó al mencionado proceso, fue solicitado por el Msc. Paredes, luego de revisar la propuesta emitida a nuestra firma VS Auditores S.A.

El examen se desarrolló de acuerdo a las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría, para el mismo se empleó técnicas y procedimientos que se consideran necesarios para la elaboración del trabajo.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, y que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de la Empresa.

Se deja en constancia el agradecimiento al personal de la empresa y en especial al Gerente General y todos sus colaboradores.

Cordialmente

Vanessa Silva
AUDITOR AUTORIZADO
VS AUDITORES S.A.

CAPITULO I

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión al proceso de Producción de la empresa “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” se desarrolla de conformidad a lo pactado en el contrato establecido, con la finalidad de proporcionar un mecanismo de evaluación y retroalimentación; dicha Auditoría de Gestión determinará los niveles de eficiencia y eficacia del proceso de Producción.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a realizarse cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de septiembre de 2015, sin perjuicio de que, de la aplicación de los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias, se estime conveniente ampliar el periodo de revisión.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo General

Realizar la auditoría de Gestión al proceso de Producción de la empresa “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” a fin de poder determinar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso, mediante la aplicación de indicadores de gestión, herramientas y técnicas de auditoría.

Objetivos Específicos

- Evaluar el sistema de Control Interno para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procesos de auditoría y evidenciar hallazgos.
- Determinar la eficiencia y eficacia del proceso

Entregar un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones aplicables al proceso de Producción de tal manera que sean puestas en práctica adecuadamente para lograr obtener resultados positivos.

BASE LEGAL DE EMPORIO CUATRO PAREDES ARQUITECTOS CÍA. LTDA

- **Base legal Interna**

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos se encuentra constituida bajo escritura pública como Compañía de Responsabilidad Limitada, en la misma que mantiene como objeto social: a) el diseño, planificación, construcción, comercialización de proyectos en conjunto y/o individuales para vivienda, oficinas, locales comerciales, a edificarse a nivel nacional e internacional. b) Asesoría en los campos de Arquitectura y afines. c) Participar en concursos licitatorios de ofertas de construcciones de obras públicas, privadas y mixtas.

En el 2006 la compañía cuenta con un capital social de cuatrocientos dólares íntegramente suscritas y pagada. Las participaciones se encuentran suscritas de la siguiente forma:

SOCIOS	No. Participaciones	CAPITAL SUSCRITO \$ USD	CAPITAL PAGADO \$ USD
Mauro Marcelo Paredes Llanos	100	100	100
Paul Esteban Paredes Escobar	100	100	100
Mauro Marcelo Paredes Escobar	100	100	100
Hortensia Valeria Paredes Escobar	100	100	100
TOTAL	400	400	400

Se realizó una reforma a la constitución del capital de la empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. cediéndole el 25% de participaciones que le correspondía al señor Mauro Paredes Escobar al Señor Mauro Paredes Llanos, y actualmente las participaciones se encuentran constituidas de la siguiente forma:

SOCIOS	Porcentaje de Participación
Mauro Marcelo Paredes Llanos	50%
Paul Esteban Paredes Escobar	25%
Hortensia Valeria Paredes Escobar	25%
TOTAL	100%

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El reglamento interno de trabajo que posee Emporio Cuatro Paredes Arquitectos, es un documento, el cual se basa en las disposiciones del Código del Trabajo que tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre la compañía y sus empleados. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO

El talento Humano en Emporio Cuatro Paredes Arquitectos es contratado en base a una selección, la misma que se rige por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes y por demás características establecidas en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, y manuales de la Compañía.

REMUNERACIONES E INCENTIVOS

La fijación de las remuneraciones de los trabajadores en Emporio Cuatro Paredes Arquitectos se orienta por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos,

aprobados por la Presidencia que están siempre en concordancia con la ley; y no pueden ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.

Los incentivos se determinan en base a las metas alcanzadas por sus empleados.

POLÍTICAS

Las políticas son tomadas como un recurso para la empresa, que permite comunicar de manera explícita los principios básicos para la toma de decisiones. Las políticas deben ser coherentes con los objetivos de la compañía, por lo tanto dichas políticas afectan a toda la organización.

REGLAMENTOS

Los reglamentos internos establecidos son el conjunto de normas que rigen el trabajo que se realiza dentro de la organización, en otras palabras son los lineamientos que se han establecidos para determinar la manera con la cual se debe llevar a cabo las actividades.

- **Base legal Externa.**

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. es una empresa que se encuentra regida, a nivel externo, por las siguientes :

LEY DE COMPAÑIAS

Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. Entre los principales artículos se encuentran 92, 99, 102, 114 , 115, 219, 116, 118 Y 136.

LEY ORGÁNICA DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO

El tratamiento de impuestos es muy importante dentro de la empresa, por lo que tener en cuenta los artículos 1 y 2 de la presente Ley es muy importante.

LEY ORGÁNICA Y REGLAMENTO DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

De acuerdo a lo expuesto en el Art. 1.- Ámbito y objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias.

El objeto de esta ley es normar as relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes, por lo que se considera los siguientes Art.4, 6, 7, 17, 18, 41, 47.

CÓDIGO DE TRABAJO

El Código de Trabajo, regula las relaciones entre empleados y trabajadores y se aplica en diversas modalidades y condiciones de trabajo.

La compañía se ampara en los siguientes artículos Art. 8,13,15,17,35,42,44,47,69,117.

CÓDIGO CIVIL

El Código Civil, regula a la constructora puesto que es una norma jurídica que contiene el fundamento del Derecho Civil de carácter común en Ecuador, se debe considerar los siguientes artículos, Art.1930, 1931,1932, 1933, 1934, 1935, 1936, 1937, 1939, 1940.

BASE LEGAL DE VS AUDITORES S.A

VS AUDITORES S.A, para el libre ejercicio de sus actividades debe regirse a supervisiones tales como:

ORGANISMOS DE CONTROL

- Súper intendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Instituto de Seguridad Social IESS.
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Municipios

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- Evaluar la eficacia y eficiencia del proceso
- Evaluar el Sistema de Control Interno
- Determinar Hallazgos
- Emitir Informes con Conclusiones y recomendaciones.

MISIÓN

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos es una empresa de servicios de construcción y arquitectura responsable, eficiente y siempre en excelencia, cuya misión es satisfacer las necesidades de sus clientes en la entrega de sus productos, para lo cual cuenta con talento humano capacitado.

VISIÓN

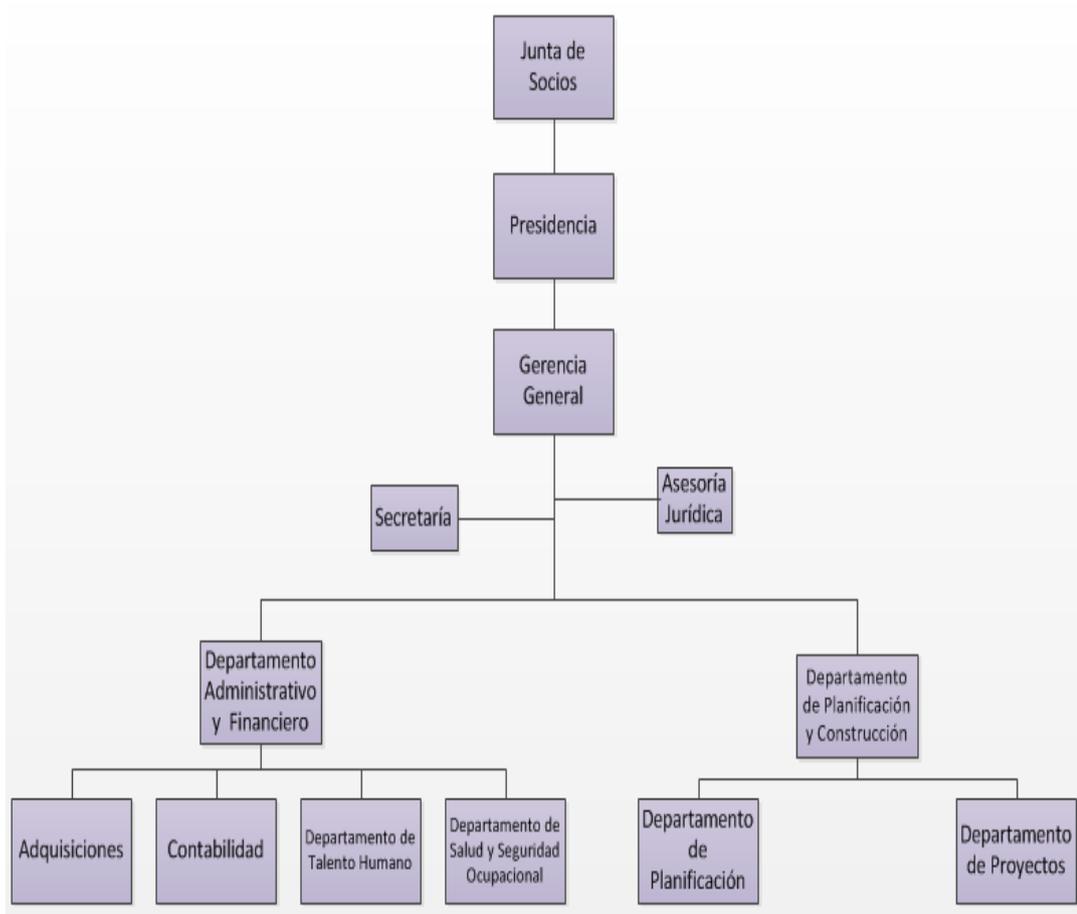
Ser la principal empresa constructora al 2019 dedicada al diseño, planificación, construcción y comercialización de los proyectos, con vocación de servicio al cliente, capacidad técnica, ética profesional y calidad de cumplimiento de sus compromisos en beneficio de los accionistas, los clientes empleados y proveedores.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Incrementar las ventas en el mercado en comparación al año anterior.

- Tener más posición dentro del mercado nacional e internacional. Para que nuestra cartera de clientes se amplíe y no dependamos de alianzas estratégicas con determinados grupos económicos.
- Colocar en el mercado proyectos inmobiliarios conjuntamente con el apoyo del gobierno por la construcción de viviendas, objetivo que se encuentra alineado al plan del buen vivir 2013-2017
- Implementar buenas prácticas para obtener construcciones de calidad, mejorando la productividad de nuestros procesos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COMPAÑÍA



NÓMINA DE FUNCIONARIOS

NOMBRES	CARGO	PERÍODOS - LABORABLES
Mauro Paredes Llanos Ing. Hortensia Paredes Escobar Msc. Paul Paredes Escobar	Socios	2007-2015 2007-2015 2007-2015
Msc. Paul Paredes Escobar	Gerente General	2007-2015
Dr. Cristian Rodríguez Dr. Mario Cayambe	Asesores Jurídicos	2009-2015 2011-2015
Ing. Gabriela Valenzuela	Encargada de Adquisiciones	2009-2015
Ing. Eduardo Villacis Msc. Paul Paredes Escobar	Encargado de Presupuesto	2011-2015 2007-2015
Ing. Eduardo Villacis	Contador	2011-2015

INDICADORES DE GESTIÓN

- Subproceso Adquisiciones

NOMBRE: APROBACIÓN DE REQUISICIONES

$$APROBACIÓN DE REQUISICIONES = \frac{REQUISICIONES APROBADAS}{REQUISICIONES TOTALES}$$

NOMBRE: PROVEEDORES NO CALIFICADOS

$$PROVEEDORES NO CALIFICADOS = \frac{COMPRAS A PROVEEDORES NO CALIFICADOS}{COMPRAS TOTALES A PROVEEDORES}$$

NOMBRE: EFICIENCIA DE LA CUSTODIA DE INVENTARIOS

$$EFICIENCIA DE LA CUSTODIA DE INVENTARIOS = \frac{PÉRDIDA DE INVENTARIOS}{COMPRAS REALIZADAS}$$

NOMBRE: EFICIENCIA DE LAS COMPRAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

$$EFICIENCIA DE LAS COMPRAS = \frac{VALOR DE COTIZACIONES RECIBIDAS}{COMPRAS TOTALES}$$

- Subproceso de Planificación y Presupuesto

NOMBRE: APROBACIÓN DE PLANOS MEDIANTE ACTAS

$$APROBACIÓN DE PLANOS = \frac{PROYECTOS APROBADOS MEDIANTE ACTA}{TOTAL PROYECTOS}$$

NOMBRE: CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS

$$CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS = \frac{FLUJO DE CAJA}{PRESUPUESTO}$$

- Subproceso de Gestión Legal

NOMBRE: AUTORIZACIONES PARA LA COMPRA DE TERRENO

$$AUTORIZACIONES PARA LA COMPRA DE TERRENOS = \frac{AUTORIZACIONES DE COMPRA}{TOTAL DE TERRENOS ADQUIRIDOS}$$

NOMBRE: CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS

$$CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS = \frac{NÚMERO DE PROMESAS DE COMPRA Y VENTA}{NÚMERO DE CONTRATOS REALIZADOS}$$

- Subproceso de Gestión de Obra

NOMBRE: EFICACIA DE CUMPLIMIENTO DE TRABAJO EN OBRA

$$EFICACIA DEL TRABAJO = \frac{ACTIVIDADES CUMPLIDAS}{ACTIVIDADES PROGRAMADAS}$$

NOMBRE: EFICACIA DEL PERSONAL DE OBRA

$$EFICACIA DEL PERSONAL = \frac{Número de tareas programadas}{Número de tareas realizadas}$$

NOMBRE: EFICIENCIA DEL MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN

$$EFICIENCIA DEL MANEJO DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN = \frac{\$ PÉRDIDA DE MATERIAL}{\$ MATERIAL ENTREGADO}$$

CAPITULO II

RESULTADOS DEL EXÁMEN

1.- FALTA DE APROBACIÓN DE REQUISICIONES

Se detectó que las requisiciones no cuentan con las respectivas firmas de autorización que respaldan las aprobaciones para las compras realizadas de materiales para la construcción. Existe una falta de control en el proceso para verificar que estas requisiciones hayan sido aprobadas por el Jefe Administrativo y Financiero antes de realizar las compras.

Las adquisiciones deben ser aprobadas por una persona que regule esta actividad, en este caso Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. señala entre sus políticas que las compras realizadas mediante las requisiciones solicitadas por el Maestro de obra deben ser aprobadas por el Jefe Administrativo y Financiero previo la realización de la compra del material de construcción.

El área de adquisiciones no posee personal especializado para realizar esta actividad ya que debido a su pequeña estructura orgánica la misma persona que está encargada de la contabilidad se encuentra encargada de las adquisiciones lo que lleva a la carencia de controles por crear personal multifuncional.

Se produce un desconocimiento de las adquisiciones realizadas y aumento de costos de producción ya que se realizan compras innecesarias basadas en criterio de Maestros de obra sin previo análisis y aprobación.

CONCLUSIÓN

Las requisiciones no cuentan con la debida aprobación necesaria según las políticas internas que maneja la compañía, por lo que se produce desconocimiento y aumento de costos de producción debido a la falta de controles y personal multifuncional que labora en esta área.

RECOMENDACIÓN

Administración

- Aprobar o denegar todas las requisiciones solicitadas en base a un previo análisis de necesidades de las obras en curso.
- Realizar controles periódicos de las compras realizadas

Jefe de Talento Humano

- Contratar personal con el perfil profesional adecuado para el departamento adquisiciones.

2.- COMPRAS REALIZADAS A PROVEEDORES NO CALIFICADOS

Se detectó que los proveedores con los que la compañía mantiene relaciones comerciales no se encuentran sujetos al proceso de calificación, lo que significa que las compras efectuadas no son realizadas a proveedores calificados

Las políticas internas de la compañía establecen que las adquisiciones deben realizarse a proveedores calificados previamente mediante un proceso de selección en el cual se eligen los mejores oferentes en cuanto a precio, calidad y servicio.

Las compras a proveedores no calificados se debe a procurar optimizar el tiempo cuando se genera la necesidad inmediata de adquirir algún material de construcción o para cumplir con las metas planteadas en la obra.

Las adquisiciones a proveedores no calificados reflejan un aumento de costos y tomar riesgos de adquirir productos que no cumplan con los requisitos de calidad que la compañía exige para la construcción de sus proyectos.

CONCLUSIÓN

La compañía mantiene relaciones comerciales con proveedores no calificados con el fin de optimizar tiempo, esto ocasiona aumento de costos y riesgos de adquirir productos que no cumplan con los requisitos de calidad que la compañía exige.

RECOMENDACIÓN

Encargado de Adquisiciones

- Hacer cumplir con los requerimientos del proceso de calificación para proveedores.
- Realizar controles para que se cumpla el proceso de calificación para proveedores.

3.- INEFICIENCIA DE LA CUSTODIA DE IINVENTARIOS

Al realizar la toma física de algunos materiales para la construcción se detectó que varias muestras se encuentran en mal estado; también se encontró que existen diferencias entre los registros que mantienen por compra de inventarios y la toma física realizada.

Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. al ser un empresa dedicada a la construcción, requiere de una minuciosa custodia de sus inventarios, por el hecho de ser sus materiales de construcción propensos a pérdidas o robos.

La persona que tiene bajo su responsabilidad custodiar los inventarios es la persona encargada de Adquisiciones; por la misma razón no existe una persona en particular que se dedique a desarrollar estas actividades. Esto se debe al reducido personal con el que cuenta la empresa y no abastece con todas las actividades que se requiere para el giro del negocio.

Se presenta una representativa fuga de material lo que genera para la compañía un incremento de costos de producción y por ende disminución de rentabilidad.

CONCLUSIÓN

La compañía presenta diferencia entre los registros que mantienen por compra de inventarios y el material físico que posee, esto se debe a que no existe una persona específica que genere controles en la custodia del inventario lo que ocasiona que al ser un empresa dedicada a la construcción, requiere de una minuciosa custodia de sus inventarios, por el hecho de ser sus materiales de construcción propensos a pérdidas o robos.

RECOMENDACIÓN

Administración

- Disponer al encargado de adquisiciones realizar controles periódicos de los inventarios para evitar fugas de material

Jefe de Talento Humano

- Contratar personal con el perfil profesional adecuado para el departamento adquisiciones.

4.- INEFICIENCIA EN COTIZACIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Durante la auditoría se detectó que existen compras que no cumplen con el proceso de análisis de cotizaciones para determinar el proveedor más conveniente para la compañía, por lo que al revisar la documentación correspondiente no se encuentran documentos de respaldo para realizar una compra.

La compañía mantiene políticas internas en las cuales menciona que las compras realizadas deben ser en base a un análisis de precios, calidad y servicio, actividad que debe estar debidamente documentada con las cotizaciones recibidas por los diferentes ofertantes junto con la compra realizada para evitar conflicto de intereses entre los participantes o un posible aumento de costos presupuestados.

Falta de controles en el proceso de compras debido al personal multifuncional que labora dentro de la compañía debido a la pequeña estructura organizacional que poseen.

Al no hacer un análisis del mercado en base a cotizaciones de los oferentes, se producen compras con precios más altos lo que ocasiona un incremento de costos de producción baja rentabilidad y debilidades ante los competidores.

CONCLUSIÓN

La compañía presenta compras que no cumplen con el proceso de análisis de cotizaciones para determinar el proveedor más conveniente para la compañía según sus políticas internas esto se debe a la falta de controles en el proceso de compras debido al personal multifuncional, esto ocasiona que las compras se realicen con precios más altos que conlleva a un incremento de costos de producción, baja rentabilidad y debilidades ante los competidores.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente General disponer al Jefe de Talento Humano reclutar personas que cumplan con el perfil profesional adecuado para que cumpla con las obligaciones del Encargado de Adquisiciones.

Jefe de Administrativo y Financiero

- Realizar controles continuos en el área de adquisiciones.

5.- INADECUADO CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS

Se detectó que los presupuestos iniciales para los proyectos de construcción no son controlados en el desarrollo de la obra, las adquisiciones son realizadas sin hacer una previa comparación.

Es necesario tener claro los niveles en que se está cumpliendo los presupuestos para determinar la eficiencia y la eficacia con la que se están llevando a cabo las actividades.

Desconocimiento de sus funciones y falta de controles en el área de adquisiciones, debido a que la persona que realiza la contabilidad es la misma que realiza las adquisiciones

No se obtiene resultados en cuanto al nivel de cumplimiento de los presupuestos establecidos en el período de planeación de un proyecto, ni se conoce el resultado de su eficiencia y eficacia de las operaciones del proceso de adquisición.

CONCLUSIÓN

La Compañía no cuenta con un sistema de control presupuestario la cual le permite mantener un adecuado manejo de sus recursos económicos y financieros disponibles.

RECOMENDACIÓN

Administración

Establecer un sistema de control presupuestario formal integrado que cubran todas las operaciones de producción en:

- Cumplir metas y objetivos definidos, expresados en términos financieros.
- Una guía para el empleo adecuado de recursos disponibles.
- Un medio para el control de las actividades a fin de llevar a cabo lo planeado.
- Una medida de comparación de los resultados con lo presupuestado para el período, a fin de implementar medidas correctivas o modificar lo planeado.

6.- INEFICIENCIA DEL MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN

Se detectó que el material de construcción que se asigna a una obra no está siendo optimizado ya que existe una diferencia entre el material asignado y el material utilizado.

No se registran controles en cuanto a la comparación del material de construcción que se designa y lo que es utilizado en obra.

Se debe realizar controles periódicos sobre el material de construcción ya que ésta es el área que presenta mayor susceptibilidad para que se genere fuga de recursos.

Esta ineficiencia en el uso del material de construcción genera pérdida en costos de producción ya que el material sobrante no es devuelto a bodegas. Si el material no es controlado y optimizado se genera un incremento de costos lo que reducirá la rentabilidad y no se cumplirán los objetivos planteados por la organización.

CONCLUSIÓN

El material de construcción en los proyectos de la compañía no están siendo optimizados ya que se encuentran diferencias entre el material de construcción designado y el utilizado, lo que representa una pérdida por el incremento de costos de producción y rentabilidades menores, se debe realizar controles periódicos sobre el material de construcción ya que ésta es el área que presenta mayor susceptibilidad para que se genere fuga de recursos

RECOMENDACIÓN

Jefe de Planificación y Construcción

- Realizar controles periódicos que mitiguen el riesgo de fuga de material de construcción.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se puede concluir que con el presente trabajo se pudo realizar una Auditoría de Gestión a la empresa “Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda.” para evaluar los niveles de eficiencia y eficacia que conlleven a poder generar las estrategias para alcanzar las metas propuestas por la empresa
2. La empresa Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. posee una incorrecta segregación de funciones; el 50% del personal es responsable de diferentes departamentos y procesos debido al reducido recurso humano de la empresa por ser carácter familiar y a la falta de decisión por reclutar trabajadores nuevos. Los directivos de la compañía deben definir claramente las funciones por cada puesto que ocupan dentro de la compañía para que exista independencia, separación de funciones incompatibles, reducción de riesgos de acciones irregulares y un mayor control.
3. Emporio Cuatro Paredes Arquitectos Cía. Ltda. no aplica indicadores de gestión lo que lleva a la compañía a no tener conocimiento de los niveles de cumplimiento de sus objetivos debido a una falta de interés e iliquidez para el desarrollo de estas actividades externas.
4. La compañía presenta compras que no cumplen con el proceso de análisis de cotizaciones para determinar el proveedor más conveniente para la compañía según sus políticas internas esto se debe a la falta de controles en el proceso de compras debido al personal multifuncional, esto ocasiona que las compras se realicen con precios más altos que conlleva a un incremento de costos de producción, baja rentabilidad y debilidades ante los competidores.

5. La Compañía no cuenta con un sistema de control presupuestario la cual le permite mantener un adecuado manejo de sus recursos económicos y financieros disponibles.
6. El material de construcción en los proyectos de la compañía no están siendo optimizados ya que se encuentran diferencias entre el material de construcción designado y el utilizado, lo que representa una pérdida por el incremento de costos de producción y rentabilidades menores, se debe realizar controles periódicos sobre el material de construcción ya que ésta es el área que presenta mayor susceptibilidad para que se genere fuga de recursos.
7. Se concluye que el presente documento es una evidencia documental que permitirá a los directivos tomar direcciones, además es un referente para futuros proyectos de auditoría en empresas de naturaleza similar a la del caso de estudio.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda tomar en cuenta todas las recomendaciones planteadas para mejora de la eficiencia y eficacia del proceso de producción.
2. Se recomienda que se actualicen las funciones por cargo y se separaren las funciones incompatibles. Normar la segregación y rotación de funciones sería una buena práctica profesional.
3. Se recomienda a los directivos implementar indicadores de gestión con lo que pueda medir los niveles de eficiencia y eficacia, ponerlos en práctica y tener un continuo monitoreo de la utilización de los mismos.
4. Se recomienda realizar controles periódicos de los inventarios para evitar fugas de material, así como también contratar personal con el perfil profesional adecuado para el departamento adquisiciones.
5. Se recomienda al Gerente General disponer al Jefe de Talento Humano reclutar personas que cumplan con el perfil profesional adecuado para que cumpla con las obligaciones del Encargado de Adquisiciones y realizar controles continuos en el área de adquisiciones.
6. Se recomienda establecer un sistema de control presupuestario formal integrado que cubran todas las operaciones de producción en los aspectos especificados en el informe de auditoría presentado en el presente trabajo de titulación.
7. Se recomienda tomar como fuente de consulta el presente trabajo de titulación y utilizarlo para poder realizar Auditorías de Gestión a empresas de naturaleza similar.

BIBLIOGRAFÍA

- Accountingnet. (2003). *Control Interno*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse89.html>
- Agencia de Noticias Andes. (27 de Junio de 2015). *Economía*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría un enfoque integral* (Decimoprimer ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Armas, R., & Cáceres, M. (2008). *Auditoría de Gestión Conceptos y Métodos*. La Habana: Feliz Varela.
- Auditool. (s.f.). *Auditool Red de Conocimientos en Auditoría y en Control Interno*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2015, de <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/blogs-mainmenu-55/1094-nias-normas-internacionales-de-auditoria-y-aseguramiento>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2015). *Riesgo país*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Mundial. (2015). *Ecuador Panorama General*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bautista, E. (2009). *La auditoría integral*. Argentina : El Cid Editor.
- Cámara de la Industria de la Construcción. (20 de Julio de 2015). *EL SECTOR GENERA MÁS DE 500 MIL EMPLEOS DIRECTOS*. (E. Telégrafo, Editor) Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de El sector de la construcción creció el 5,5%: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sector-de-la-construccion-crecio-el-55.html>
- CGE. (2002). *Manual de Auditoría de Gestión*. Ecuador.
- Chavarría, J., & Roldán, M. (2010). *Auditoría Forense*. España: Universidad Estatal a Distancia.

- Contraloría. (2014). *Normativa*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2015, de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/NAFG-Cap-IV.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría Financiera Gubernamental*.
- Corzo, M. J. (28 de Mayo de 2012). *Scribd books*. Recuperado el Noviembre de 23 de 2015, de Scribd books: <http://es.scribd.com/doc/95069480/Como-Surgio-La-Auditoria#scribd>
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo S.A.
- De Lara, M. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable*. Madrid: Servicio de Publicaciones.
- El Comercio. (2015). *Desempleo*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-registro-cifra-desempleo-septiembre.html>
- Espino, M. (2014). *Fundamentos de Auditoría*. México: Editorial Patria.
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: Análisis de informe COSO I y II*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Fonseca, O. (2008). *Vademecum Contralor*. Perú: IICO.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. Pearson Educación,.
- Fundación ECA Global. (2007). *El Auditor de Calidad*. Madrid: FC Editorial.
- Galán, L. (2006). *Informática y Auditoría para las ciencias empresariales*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Galán, L. (2006). *Informática y Auditoría para las ciencias empresariales*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Guerrero, R. M. (2013). *UFO 347: Sistemas de archivo y clasificación de documentos*. Málaga: IC.
- Hernández, E. (04 de 2006). *Confección de papeles de trabajo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/evidencias-y-soportes-de-una-auditoria.htm>

- Hernández, E. (18 de Abril de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/evidencias-papeles-trabajo-auditoria/>
- Holguín, C. (2006). *Control fiscal*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2015). *Normas Internacionales de Auditoría*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de <http://imcp.org.mx/normatividad/normas-internacionales-de-auditoria-material-de-entrenamiento#.VkFcs9lvcdU>
- Jiménez, Y. (2009). *Auditoría*. Argentina: El Cid Editor.
- Knigton, L. M. (2004). *La Auditoría Posterior de Rendimiento*.
- Kurt, P., & Whittington, R. (2003). *Auditoría un Enfoque Integral* (Decimosegunda ed.). McGraw- Hill.
- Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. México: Lid Editorial.
- López, V. R. (2008). *Gestión Eficaz de los procesos productivos*. España: Especil Directivos.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (Cuarta ed.). Quito: Producciones Digitales Abya- Yala.
- Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogota: Kimpres.
- Mantilla, S. A. (2008). *Control Intern. Informe COSO*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Melini, R. (2005). *Enfoques de la Auditoría de Estados Contables*. Santa Fé: UNL.
- Ministerio Coordinador de Política Económica. (01 de Abril de 2015). *Noticias*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/junta-anuncia-importante-reduccion-de-tasas-de-interes-para-vivienda-de-hasta-usd-70-mil/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (Enero de 2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el desarrollo*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>

- Nacimba, A. (07 de Junio de 2015). *Presidente Correa enviará mañana proyecto de Ley de plusvalía a la Asamblea*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2015, de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-correa-enviara-manana-proyecto-de-ley-de-plusvalia-a-la-asamblea/>
- Naranjo, R. (2007). *Eficacia del control fiscal en Colombia derecho comparado, historia, macroorganizaciones e instituciones*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ordoñez, M. (16 de Octubre de 2014). El Biess marcó la pauta inmobiliaria. *Gestión*, 244, n.f.
- Orozco, M. (17 de Junio de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/pago-plusvalia-terrenos-ley-gobierno.html>
- Orta, M. (2012). *Fundamentos Teóricos de Auditoría Financiera*. España: Ediciones Pirámide.
- Parkin, M. (2007). *Macroeconomía* (Séptima ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Parsowith, B. S. (2007). *Principios básicos de las auditorías de la calidad*. . España: Ediciones Díaz de Santos.
- Periodico Universo. (5 de Junio de 2015). *Economía*. Recuperado el 1 de 11 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/06/05/nota/4944531/conozca-proyecto-ley-impuesto-herencias-ecuador>
- Rivadeneira, P. (2013). *Auditoría Financiera*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de Fuente: ANSI X3.6-1970
- Ruiz, J. (10 de Agosto de 2014). *Arriaga Asociados Asesores*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de Arriaga Asociados Asesores: <http://asesoria.arriagaasociados.com/caracteristicas-de-una-auditoria-de-gestion/>
- Sánchez, G. (2006). *Auditoría de estados financieros. Práctica moderna integral*. México: Pearson Prentice Hall.
- Slosse, C., Gordiez, J., Giordano, S., & Servideo, F. (1991). *Auditoría un nuevo enfoque empresarial*. Macchi.

- Trávez, C. (31 de Noviembre de 2010). *Flacso - MIPRO*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de Flacso - Ecuador: <http://www.flacsoandes.edu.ec/ciepymes/media/boletines/10.pdf>
- Universidad EAFIT. (1998). *Consultorio Contable*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2015, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2021%20NAGA%C2%B4s.pdf>
- Vargas, M., & Aldana de Vega, L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas (2a. ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vásquez, W. (2000). *Control Fiscal y Auditoría de Estado en Colombia*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá.
- Venegas, W. (2005). *El trabajo de campo en Auditoría*. San José: Universal estal a distancia.
- Vilar, J. (2007). *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. México: Fundación Confemetal.
- Whittington, R., & Pany, K. (2000). *Auditoría un enfoque integral*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Yanel, B. (2011). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Recuperado el 2 de 11 de 2015, de www.ifac.org/es/auditing-assurance/about-iaasb