



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de Caso

Previo a la obtención del Título Ingeniería Contabilidad y Auditoría

TÍTULO:

**“MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA FISCALIZADORA
MEDIANTE UNA AUDITORÍA OPERATIVA”**

AUTORA:

Diana Dennisse Reina Mejía

DIRECTOR:

Jerry Iturburo Salazar, MBA

Guayaquil –Enero, 2017

Certificado de responsabilidad y auditoria del Trabajo de Titulación.

Análisis de Caso Mejoramiento de la Gestión de la Compañía Fiscalizadora Mediante una Auditoría Operativa, los contenidos desarrollados, estudios realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora y no está incluida la responsabilidad de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, Enero 2017

(f) _____

Diana Dennisse Reina Mejía

C. I. 0930792957

Certificado de Dirección del Trabajo de Titulación suscrito por el tutor.

Yo, Jerry Iturburo, en calidad de tutor, designado por la Dirección de Carrera de Contabilidad y Auditoría. Certifico que la Srta. Diana Dennisse Reina Mejía, ha culminado el trabajo de titulación con el Análisis de Caso “Mejoramiento de la Gestión de la Compañía Fiscalizadora Mediante una Auditoría Operativa” finalizando los requisitos legales exigidos para su aprobación.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente, así como también se autoriza la presentación.

EL TUTOR

(f) _____

Jerry Iturburo Salazar, MBA

Cesión de Derechos de autor

Yo, Diana Dennisse Reina Mejía con documento de identificación N° 0930792957, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana a titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud que soy el autor del trabajo de grado intitulado “Análisis de Caso Mejoramiento de la Gestión de la Compañía Fiscalizadora Mediante una Auditoría Operativa”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Nombre: Diana Dennisse Reina Mejía

Cedula: 0930792957

Fecha: 20 de enero del 2017

DEDICATORIA

La travesía de mi carrera universitaria y culminación de mi proyecto se lo dedico únicamente a Dios, porque el en su inmenso amor y misericordia nunca soltó mi mano y permitió que culminara mi carrera universitaria y a mis padres porque fueron quienes me guiaron. Hoy por hoy puedo decir que hice realidad la meta proyectada, con la bendición de Dios y el apoyo incondicional de mis padres queridos, que sin importar las circunstancias nunca dejaron de impulsarme y motivarme a cumplir uno de mis objetivos.

(f) _____

Diana Dennisse Reina Mejía

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme sabiduría y las fuerzas para seguir adelante y la oportunidad para cumplir mi objetivo planteado, ser una profesional de mi carrera universitaria.

Doy gracias a quienes me brindaron sus conocimientos, experiencias y en muchas ocasiones tiempo extra y de una u otra forma contribuyeron a encaminarme a cumplir este objetivo.

A los docentes quienes colaboraron y guiaron mi aprendizaje, Agradezco al Ing. José Hungría Esteves por abrir las puertas de su compañía, para la realización del trabajo de titulación, al Ing. Jerry Iturburo por su orientación en el trabajo de campo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PROBLEMA	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.1.1 Reseña de la Compañía.....	2
1.1.2 Visión; Misión y Objetivo	2
1.1.3 Principales actividades del negocio	3
1.1.4 Organigrama	4
1.1.5 El Entorno.....	6
1.2 Diagnóstico de la Situación	6
1.3 Formulación del Problema.....	7
1.3.1 Problema General	7
1.3.2 Problemas Específicos	7
1.4 Objetivo General.....	8
1.5 Objetivos Específicos	8
1.6 Justificación	8
1.7 Delimitación.....	9
 CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	 11
2.0. Marco Teórico.....	11
2.1. Principales definiciones	11
2.1.1 Conceptos de Auditoría	11
2.1.2. La Auditoría Operativa	13
2.1.3. Control Interno.....	16
2.1.4 ISO 9001:2008	19
2.1.5. Otras definiciones	20
2.2 La evaluación financiera en una auditoría operativa	24
2.3 El proceso de una auditoría operativa.....	27
2.3.1 Planificación de la auditoría	27
2.3.2 Ejecución de la auditoría.....	28
2.3.3 Informe De Auditoría.....	29
2.3.4 Seguimiento	30

2.4. Marco Legal	31
2.4.1.Ley De Contratación Pública	31
2.4.2 Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	36
3.1. Problemas de Investigación	36
A continuación se especifican el objetivo general de la empresa y el objetivo específico de la auditoria, proceso que se utilizó dentro de la metodología.	36
3.1.1. Objetivo General.....	36
3.1.2 Objetivo Especifico.....	36
3.2 Alcance de la Investigación	36
3.2.1. Nivel de investigación	37
3.2.2. Método de aplicación.....	37
3.3 Diseño de la Investigación	37
3.4. Definición del Objeto de Estudio.....	40
3.5. Métodos y Técnicas aplicados para la recopilación de la información	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADO Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS.....	43
4.1. Planificación de auditoría	43
4.1.1. Conocimiento preliminar	43
4.1.1.1 Análisis de herramientas Narrativas	43
4.1.1.2 Análisis F.O.D.A.	45
4.1.2 Evaluación del riesgo	46
4.1.3. Matriz de riesgo inherente y global	47
4.1.4. Programa de auditoría.....	47
4.2. Ejecución	47
4.2.1. Análisis del cumplimiento de las principales actividades por área	47
4.2.2. Evaluación de eficiencia y eficacia en la administración de contratos.....	53
4.2.3. Tablero de indicadores.....	54
4.2.4. Análisis de la calidad de los servicios	58
4.2.5. Herramientas Financieras	61
4.3. Informe de Auditoría	62

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones	68
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	1

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Organigrama Funcional	05
Figura 2: Los Objetivos de la Auditoría Operativa	15
Figura 3: Sistemas de Gestión basados en Procesos	19
Figura 4: Diferencias entre la eficiencia y la eficacia	22
Figura 5: Aplicación del análisis financiero en una auditoria operativa	26
Figura 6: Fases de la Auditoría	28
Figura 7: Proceso de Investigación	35
Figura 8: Recolección de Información	41
Figura 9: Evaluación de Actividades	53
Figura 10: Indicadores de Gestión-Proceso Administrativo	54
Figura 11: Observaciones de Clientes	58
Figura 12: Observaciones de la Compañía a los Clientes	59
Figura 13: Ambiente de Laboral	60
Figura 14: Herramientas que les hace falta para desarrollar sus funciones	61

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1: Área financiera debilidades	48
Tabla N° 2: Área de licitaciones debilidades	49
Tabla N° 3: Área de RR.HH. debilidades	50
Tabla N° 4: Área de control de proyectos y ejecución debilidades	51
Tabla N° 5: Área de contabilidad debilidades	52

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Carta de compromiso

ANEXO B: Panel de experto

ANEXO C: Entrevista Del Gerente General

ANEXO D: Entrevista con recursos humanos

ANEXO E: Encuesta

ANEXO F: Evaluación del riesgo

ANEXO G: Matriz de riesgo

ANEXO H: Plan de auditoría

ANEXO I: Programa de auditoría

ANEXO J: Rentabilidad

ANEXO K: Gestión

ANEXO L: Hoja de hallazgos de una estructura organizacional y procesos establecidos

ANEXO M: Hoja de hallazgos de faltas de políticas y actividades de control

ANEXO N: Hoja de hallazgos de faltas plan anual de talento humano

VER ANEXO Ñ: Hoja de hallazgos de quejas de clientes

ANEXO O: Hoja de hallazgos de plazos de contratos

ANEXO P: Carta de presentación del informe



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Análisis de Caso "Mejoramiento de la Gestión de la Compañía Fiscalizadora Mediante una Auditoría Operativa"

AUTORA: Diana Reina Mejía

dreinam@est.ups.edu.ec

DIRECTOR: Econ. Alexandra Chávez

achavez@ups.edu.ec

RESUMEN

Palabras claves: Gestión, Auditoría Operativa, Procesos, Calidad, Análisis

La compañía CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA. H&C, está ubicada geográficamente en Guayaquil, con una trayectoria de tres años en el mercado, se dedica a la consultoría y fiscalización de proyectos de obra civil de cualquier índole sea hidráulico, sanitario, arquitectónico u otros. El objetivo del análisis de caso es realizar una auditoría operativa en la Compañía CONSULTORIA& FISCALIZADORA HUNGRIA CIA. LTDA, para determinar si existieren novedades a ser conocidas por la gerencia que identifique aspectos críticos para la consecución de los objetivos, permitiéndole tener eficacia y eficiencia en cada una de las actividades que realiza mediante la identificación de procesos y controles, basados en un sistema de gestión generando factores de medición que ayuden al mejoramiento continuo de toda la compañía, con una única finalidad que es obtener clientes con mayor facilidad y crecer financieramente. El análisis de caso se utilizaron las herramientas: entrevistas, focus group, encuestas, levantamiento de información y análisis financiero, estas herramientas están detalladas y analizadas en el capítulo de análisis de resultados y presentación de resultados.

El método que se utilizó dentro en el análisis de caso es deductivo porque se analizara la información obtenida mediante la auditoría operativa y metodología por las herramientas

financieras utilizadas y es de tipo cuantitativo, por el objetivo de la investigación que es mejorar la gestión de la compañía, para aquello se debe interpretar la realidad de la misma a través de mecanismo numéricos y descriptivos que ayuden a identificar la problemática y soluciones del mismo.

Mediante la auditoría operativa se determinaron las principales deficiencias; entre las que se pudo detectar falta de: una adecuada estructura organizacional o un manual de organización; no existen procesos formalmente establecidos; no existe actividades de control (Políticas, Controles de procedimientos entre otros), no existe manifestaciones de valores éticos adecuadamente comunicados, faltan perfiles establecidos por áreas, falta de capacitación al personal y sobre todo no se observaron indicadores que permita medir el grado de la eficiencia de los objetivos trazados por la compañía.

Entre las principales recomendaciones para que la Compañía logre sus objetivos están diseñar un código de ética institucional, que contenga los principios, código y responsabilidad e integridad, que le permitiendo crear un ambiente reflexivo y solidario entre los miembros, la necesidad de reestructurar la Compañía creando un organigrama, estableciendo cada responsable por área, estandarizar y familiarizar procesos, basados en un modelo de gestión que se enfoque el mejoramiento continuo; elaborar políticas y objetivos basados en un modelo de gestión de calidad; diseñar perfiles por áreas y manuales de funciones donde establezcan los límites de cada actividades; establecer políticas para reclutar personal, determinando estándares de calificación; desarrollar charlas, donde los miembros o los responsable por áreas sugieran capacitaciones, crear un plan anual de capacitación y diseñar indicadores de gestión operacional y funcional para medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.



CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING

Case Analysis "Improving Management of the supervisory Company through an Operational Audit"

AUTHOR: Diana Dennisse Reina Mejía

dreinam@est.ups.edu.ec

DIRECTOR: Econ. Alexandra Chávez

achavez@ups.edu.ec

ABSTRACT

KEYWORDS: Management, Operational Audit, Processes, Quality, Analysis

CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA. H&C is located in Guayaquil, with a trajectory of three years in the supervising and consulting market. It is dedicated to the consulting and control of projects about civil work of any kind of hydraulic, sanitary, architectural or others. The objective of the analysis is to perform an operational audit in the company CONSULTORIA & FISCALIZADORA HUNGRIA CIA. LTDA, in order to determine if there are any shortcomings, will be known by management to identify critical aspects for the achievement of the objectives, allowing it to be effective in each of its activities through the identification of processes and controls. They are managed through the generation of measurement factors that help the continuous improvement of the whole company, with a single objective that is to obtain customers more easily and grow financially. This case analysis was done using tools as such as: interviews, focus group, survey, information gathering and financial analysis. These tools are detailed and analyzed in the chapter on analysis and presentation results.

The method used in the case analysis is deductive because it analyzes the information obtained through the operational audit and methodology by the financial tools used and it is quantitative. The research's purpose is to improve the management of the company through numerical and descriptive mechanisms that help to identify the main issues and solutions of themselves.

The main issues were determined through the operational audit: There is no Adequate Organizational Structure or an Organization Manual; There are no established processes; There is no Control Activities (Policies, Procedures Controls among others), there is no Ethical Values manifesto in the Company; There are no Function Manuals, profiles established by departments, staff training and above all there are no indicators that allow you to measure the efficiency degree of the objectives set by the company.

Among the most important recommendation for the Company in order to achieve its objectives are to design a code of institutional ethics, containing the principles, code and responsibility and integrity of the entity, allowing the creation of a reflective and supportive environment among the members; structure the company by creating an improved organizational chart, establishing each department or leader responsible, determining processes, based on a management model that focuses on continuous improvement; to develop policies and objectives based on a quality management model; to design profiles by areas and function manuals where they established the limits; to establish policies to recruit staff, determining qualification standards; to develop talks, where members or leaders suggest training, to create an annual training plan and design management indicators to measure the degree of compliance with the objectives set by the entity.

INTRODUCCIÓN

La compañía CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA. LTDA. H&C. incursionó recientemente en el mercado, siendo esta una compañía familiar. A partir del año 2013 comenzó a tener movimiento comercial, su fundador es el Sr. Ing. José Hungría Esteves; el cual ha manejado proyectos de ingeniería civil a nivel nacional durante toda su trayectoria profesional. Para este análisis de caso se realizó la auditoría operativa con el fin de evaluar el grado de la eficiencia y eficacia de las actividades que realiza, si utilizan los recursos disponibles y si logran los objetivos trazados por la entidad. Por lo mencionado esta investigación tiene como finalidad proponer aspectos prácticos y teóricos de acuerdo a la realidad de la compañía. Capítulo I: Problema, determina los objetivos del análisis de caso, justificación, planteamiento del problema y presenta aspectos relevantes de la empresa como antecedentes, misión, visión, objetivos, metas, políticas entorno del negocio, organigrama, entre otros.

Capitulo II: Marco Teórico y Legal; para fines de la investigación este capítulo definirá los conceptos más importantes para el entendimiento y orientación de la misma. Se divide en dos partes uno es el marco teórico que se basa en toda la teoría necesaria para la investigación sustentada en autores actuales que ayudaran a discernir conceptos y el segundo es el legal este ayudara a conocer la base legal que es necesario para la ejecución de la investigación y el desarrollo de los objetivos que son la Ley de Contratación Pública; Reglamento General de Contratación Pública; ISO 9001:2008 y Norma de Control Interno

Capitulo III: Metodología; orienta los procedimientos que se van a realizar en los proyectos de investigación. Es así como el análisis de caso tiene como finalidad un estudio basado en la malla universitaria, teniendo como objetivo primordial la identificación de problemas mejorando la calidad educativa. Para fines de la investigación se detallan mediante cuadros los procedimientos realizados en el análisis de caso.

Capitulo IV: Análisis de Resultados y Presentación de Hallazgos, describirá detalladamente como se realizó la investigación, para identificar los problemas, detallando cada uno de los factores importantes, guiaran para la aplicación de la metodología o los métodos para el desarrollo del presente trabajo con el fin de orientar y concluir con el análisis, identificando las posibles soluciones para los problemas que la compañía tiene tanto financieramente como administrativamente.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña de la Compañía

La empresa CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA. LTDA. se fundó en el año 2013, por el ING. JOSÉ HUNGRIA ESTEVES, exitoso Ingeniero Civil con una amplia trayectoria como Gerente, Fiscalizador, Director Técnico, Asesor, Consultor, a su vez está cuenta con un equipo preparado de ingenieros, arquitectos y asesores especializados y debidamente preparados; garantizando la honestidad, calidad y seriedad en la organización y ejecución de sus obras. La compañía busca dar siempre el mejor servicio a todos sus clientes, desarrollando, fiscalizando y realizando consultoría en diversas obras.

Como fiscalizador tiene experiencia en construcciones de obras civiles, en los sistemas de aguas lluvias, aguas servidas y agua potable, construcciones de canales, remodelaciones, entre otros. Como consultora, brindan un servicio completo y garantizado, de estudios y diseños arquitectónicos, estructurales en general, análisis, evaluación y diseño de obras. Enfocados en dar soluciones óptimas y económicamente sustentables. En los diversos servicios que ofrece la compañía, aportan valores a los proyectos, seguridad de costes, responsabilidad como organización, y soluciones óptimas.

1.1.2 Visión; Misión y Objetivo

Visión

Llegar a convertirse en la empresa de servicios líderes campo de la construcción fiscalización y consultoría de obras civiles asegurando preferencias y tener el mayor prestigio del país, teniendo el objetivo a largo plazo de incursar a nivel internacional.

Misión

Satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes en el ámbito de la construcción, fiscalización y consultoría brindando servicios de elevados estándares de calidad, responsabilidad social, y excelencia en todos los proyectos. Buscando siempre el desarrollo y agregamos valor a cada una de las obras a través del alto desempeño de la empresa.

Objetivo de la empresa

El objetivo principal es ser la mejor alternativa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proporcionando nuestros servicios con altos estándares de calidad y brindando asesoramiento técnico constante y servicio personalizado.

1.1.3. Principales actividades del negocio

Tesorería

El departamento de tesorería tiene la finalidad de gestionar los cobros de acuerdo a las políticas internas que tenga la compañía realizar los pagos a tiempo, mantener una cartera de clientes y proveedores actualizada, con el objetivo de escoger el mejor proveedor o cliente. Crear las condiciones de cumplimiento bancarios y cobertura de riesgo, entre otras facultadas que van de la mano con el departamento contable.

Preparación de Oferta

La preparación de oferta corresponde a la búsqueda de concursos o aceptar invitaciones en el SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública); luego subir la oferta con todos los estándares establecidos en la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA en el USHAY y seguir el proceso hasta que la entidad contratante abra el sobre para que defina si se ganó la oferta o se la perdió.

Ejecución de Obras

Esta compañía está conformada por personal capaz de resolver problemas técnicos de todo tipo de proyectos de acuerdo a la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA y al Reglamento de Contratación Pública, con el fin de cumplir las disposiciones establecidas en ella. De este departamento depende la imagen de la empresa y la calidad de servicio que ofrece por eso es muy importante la reestructuración de él y se divide en tres fases: fase Inicial; fase Ejecución y fase Cierre de Proyecto

Control de Obra

Es la parte administrativa de todo proyecto, es donde se solicita toda la documentación para cumplir lo establecido en la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA y con el Reglamento de Contratación Pública entre otra ley. El objetivo principal de este

departamento es la verificación del cumplimiento de plazos y cronogramas de acuerdo a lo presentado por el contratista y emitir un informe de aquello y se divide en: control de obra administrativa y realización de planillas

Control del personal

El área de talento humano o como en la actualidad lo dicen recursos humanos, crea perfiles basados a las exigencias del área que lo solicita; reclutar personal con la capacidad técnica, con la aptitud, actitud y habilidad de acuerdo al departamento que lo requieran; ofrecer a todo el personal los recursos tanto de ambiente y técnico para la ejecución de sus actividades y capacitar constantemente al personal.

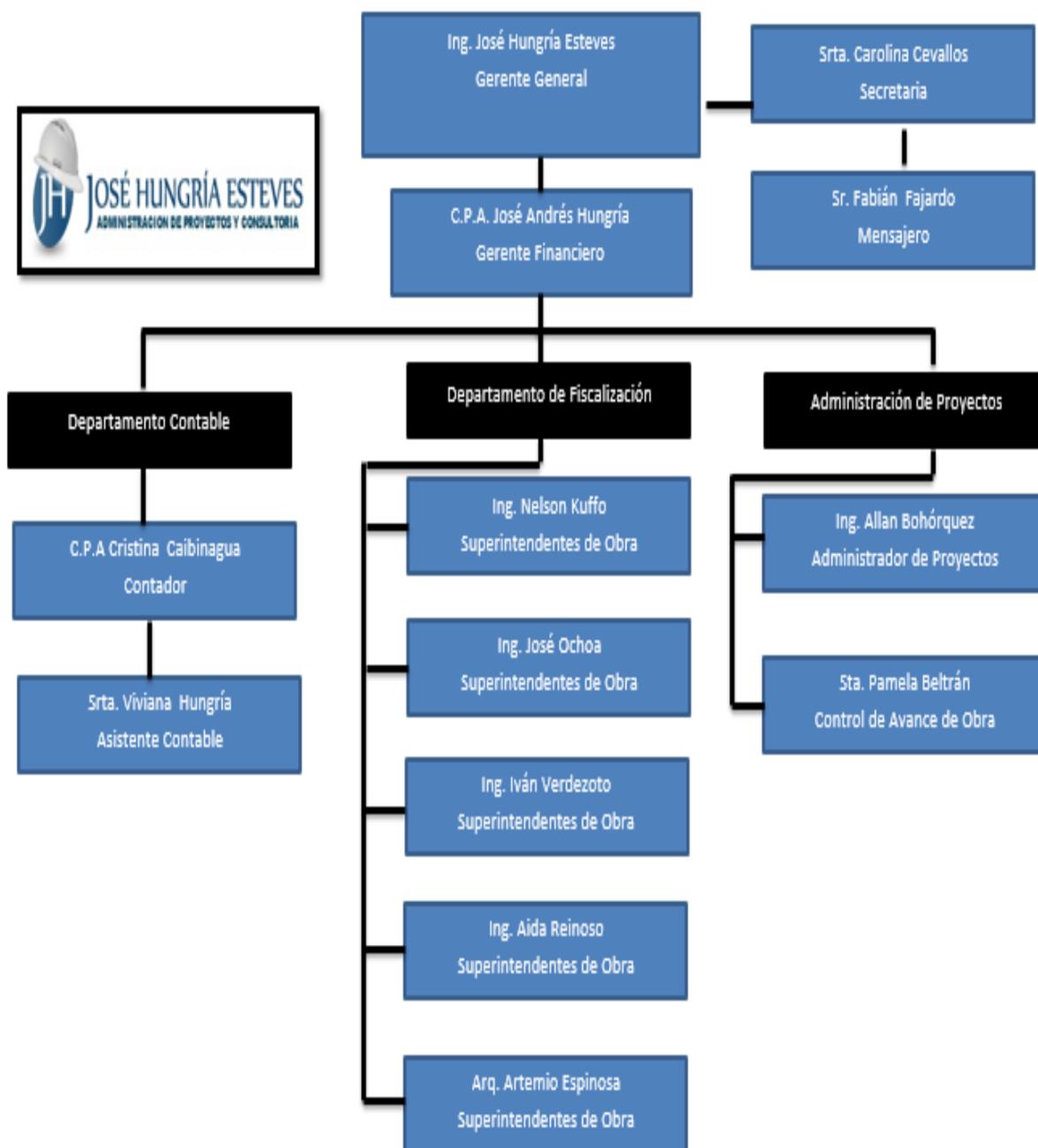
1.1.4 Organigrama

EL organigrama lo encabeza el Ing. José Hungría Esteves, que es el accionista principal de la organización y el gerente general de la misma y el segundo al mando es el C.P.A José Andrés Hungría Acuña, que es el encargado de la parte financiera y segundo accionista las áreas y sus responsables son los siguientes:

- Gerencia General: Ing. José Hungría
- Área financiera: C.P.A. José Andres Hungría Acuña
- Área de contabilidad: C.P.A. Cristhina Caibinagua
- Área de tesorería: Ing. Viviana Hungría
- Área de talento humano: Ing. Viviana Hungría
- Área técnica: Ing. Ricardo Hungría
- Área de control de proyectos: Ing. Allan Bohorquez
- Licitaciones parte planificación: Ing. Allan Bohorquez
- Licitaciones personal técnico: Ing. Viviana Hungría
- Licitaciones formato USHUAY: Srta. Carolina Cevallos
- Seguimiento de licitaciones: C.P.A. José Andres Hungría Acuña
- Licitaciones parte legal: Abogados
- Área de archivos y secretaria: Srta. Carolina Cevallos
- Área logística: Sr. Juan Merejildo
- Área de mensajería: Sr. Fabian Jacome
- Área de limpieza: Sr. José Lindao

Figura N° 1

Organigrama Funcional



Fuente: La Compañía

Elaborado Por: La Compañía

1.1.5 El Entorno

Clientes

Sus principales clientes son El CONSEJO DE LA JUDICATURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, COOPERATIVA HERMANO GREGORIO y en menor participación personas naturales y empresas privadas.

Competencia

En el mercado hay muchos proveedores de fiscalización y consultoría que ofrecen sus servicios en el sector público y privado

Proveedores

La empresa se apoya con proveedores locales, principalmente proveedores de insumos varios, pólizas, ente otros.

Organismos reguladores

- Contraloría General del Estado
- Superintendencia de compañías
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Sistema Nacional de Contratación Pública

1.2 Diagnóstico de la Situación

La compañía tiene tres años en el mercado, por ende no cuenta con una estructura definida y su problema se fundamenta en el nivel de calidad de los servicios que brinda, ya que constantemente se enfrentan a quejas de parte de los clientes por el incumplimiento en cuanto a la presentación de los informes en los plazos estipulados, además el equipo de seguridad industrial de algunos clientes realizó observaciones que no se han atendido, perjudicando la imagen de la compañía y generando sanciones económicas.

Por otra parte los clientes se rehusan a cancelar oportunamente los honorarios debido a que los informes entregados por la empresa presentan errores. Las quejas antes

mencionadas radican en la falta de adecuados procesos y controles dentro de la organización, que incluso conllevan a pérdidas económicas. Para una entidad es importante establecer un procedimiento porque allí se estipulan los pasos para ejecutar una actividad, por consiguientes, si una empresa no ha definido sus procesos, estará vulnerable a errores involuntarios y omisión de controles establecidos.

La ausencia de una adecuada planificación imposibilita la medición del nivel de servicio que brinda la empresa. La organización no ha definido estándares de mejoramiento por falta de recursos para el financiamiento de este tipo de reestructuración organizativa, sin embargo el afán de prestar un servicio de calidad, lo enfoca a mejorar constantemente sus procesos. La organización no cuenta con un sistema contable, ni con un software, para almacenar la información diaria; maneja archivadores que dificultan la obtención de datos a tiempo, por ende, se dificulta la toma de decisiones oportunamente, y no puede realizar un análisis económico o una proyección general de los proyectos que se administran.

Es importante mencionar que no disponen de un Plan Operativo Anual (POA), por ende la mayoría de las operaciones y decisiones las realizan sin una adecuada planificación semanal, mensual o anual que permita verificar el cumplimiento de las actividades o metas trazadas. El departamento de recursos humanos no cuenta con manual de funciones, procedimientos, políticas, reglamento interno que regule la gestión del personal, consecuentemente no disponen de un detalle de los perfiles de acuerdo a las áreas y no han establecido procedimiento para la selección del personal.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema General

¿La realización de una auditoría operativa en la Compañía CONSULTORIA & FISCALIZADORA HUNGRIA CIA. LTDA, determinará si existieren debilidades a ser conocidas por la gerencia de la empresa?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿La realización de una auditoría operativa permitiera Identificar y evaluar las principales actividades que se desarrollan en el negocio y evaluar el control interno mediante los componentes COSO 1?

- ¿ La auditoría operativa permitirá medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa a través de una evaluación financiera de ratios?
- ¿ La auditoria operativa permitira medir el nivel de satisfaccion de los clientes para evaluar la operación de la empresa?

1.4 Objetivo General

Realizar una auditoria operativa en la Compañía CONSULTORIA& FISCALIZADORA HUNGRIA CIA. LTDA, para determinar si existieren debilidades a ser conocidas por la gerencia de la empresa.

1.5 Objetivos Específicos

- Identificar y evaluar las principales actividades que se desarrollan en el negocio y evaluar el control interno mediante los componentes COSO 1.
- Medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa a través de una evaluación financiera de ratios.
- Medir el nivel de satisfaccion de los clientes para evaluar la operación de la empresa.

1.6 Justificación

La compañía CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA. LTDA, a partir del año 2013 comenzó a brindar sus servicios, teniendo poco tiempo en el mercado, por está situación la compañía no puede manejar proyectos que no sean de su competencia o con un monto superior a su capital. Adicional su imagen como Fiscalizador ha decaído debido a la incorfomidad de los clientes por incumplimiento de observaciones tecnicas, errores en las planillas emitidas que atrasan los cobros de los clientes, la falta de tecnificación integrada de todos los procesos, atrasos en la presentacion de informes, entre otros.

Durante los años 2014 y 2015 algunos clientes realizaron auditorías a la empresa CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA. LTDA donde le recomendaban la realización de mejoras operativas a la compañía, el diseño de polticas, implementación de la norma ISO. Estas auditorias se llevaron a cabo debido a la importancia económica y social de las obras civiles que se fiscalizan y las consultorias que en muchos casos son realizados a empresas publicas. Es así que la empresa fiscalizadora y consultora esta sujeta

a constantes auditorías de los clientes e incluso de organismos de control como la Contraloría General del Estado para medir el servicio que ofrece y evaluar su ambiente de control así como el cumplimiento de los parámetros establecidos en los contratos.

Por otra parte la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, establece algunos requisitos indispensables para concursar en proyectos públicos, los mismos que son:

- Acreditar antecedentes y experiencia en la realización de trabajos similares, según la magnitud y complejidad de la contratación.
- Antecedentes y experiencia demostrable del personal que será asignado a la ejecución del contrato
- Capacidad técnica y administrativa disponible
- Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría

Esto demuestra la importancia de una auditoría operativa que garantice un adecuado desempeño administrativo para lograr incrementar el número de contratos respetando lo solicitado por los clientes, organismos de control, entre otros.

1.7 Delimitación

El periodo que se va a realizar es el año 2015; este año es crítico y va a servir para verificar la situación económica de la empresa. Además, en este periodo se podrá identificar la cantidad de clientes que tiene la compañía; así como el capital, que no es suficiente para manejar proyectos con montos superiores de quinientos mil dólares, y la carencia de un sistema para unificar la parte técnica con la administrativa de la compañía.

Espacial: Compañía; CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA.
LTDA.



CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.0. Marco Teórico

En este capítulo se fundamenta teóricamente del análisis de caso, se presentan las definiciones más importantes para el entendimiento y orientación del mismo, que incluye toda la teoría necesaria para la investigación basada en autores actuales que ayudaran a discernir conceptos, que son relevantes, guiaran al capítulo de análisis de los hallazgos y además se presenta el marco legal aplicable a este tipo de auditoría.

2.1. Principales definiciones

2.1.1 Conceptos de Auditoría

Definición de Auditoría

La auditoría no es el análisis frío de las cifras de los estados financieros de una empresa o entidad; en ella también se analizan las cualidades o características de las cifras rubro por rubro de los estados financieros, con el objetivo de emitir un análisis y se estudia qué tanto influyen la parte operativa de la empresa en el logro de las metas (Espinoza, 2014).

También se puede decir que es el examen profesional realizado por el Contador Público, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Espinoza, 2014).

La función general de la auditoría es recopilar, analizar, evaluar y emitir un informe. Entonces podemos decir que la auditoría es la revisión de las cuentas de una empresa u organización, con el objetivo de investigar si están de acuerdo con las disposiciones establecidas previamente, para efecto de un dictamen de los mismos y la evaluación de sus controles internos (Espinoza, 2014).

Evidencia de Auditoría

Es importante saber, que para el mundo de los negocios la evidencia de auditoría es muy relevante ya que “Es aquella información que maneja o utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su informe, esta indagación incluye tanto los registros de los estados financieros, como otros tipos de información” (Napolitano, Holguin, Tegero, y Valencia, 2011,p32).

La evidencia de auditoría es muy relevante ya que representa el soporte que sustenta la misma, puede ser documental, visual, electrónica, fotos, registros de procesos entre otros. Una evidencia debe ser oportuna, relevante y válida. Para ser relevante debe relacionarse con la afirmación y proveer criterios para la evaluación. Supongamos que un auditor analiza la antigüedad de cuentas por cobrar y el subsecuente cobro, para obtener seguridad de la afirmación del valor y de la estimación para cuentas incobrables, en este caso una evidencia relevante seria el detalle de los clientes impagos y el respectivo cálculo de la provisión (Napolitano, Holguin, Tegero, y Valencia, 2011).

La validez (confiabilidad) de la evidencia depende de las condiciones en que se la recibió. Esto hace difícil generalizar y está sujeto a excepciones, pero la evidencia ordinariamente es positiva cuando: Se obtuvo de fuentes independientes; es decir, fuera de la empresa del cliente o se generó internamente mediante un sistema de controles eficaces que sea rigidizado y no se pueda modificar (Napolitano, Holguin, Tegero, y Valencia, 2011).

Tiene forma documental también medios electrónicos o de otro tipo y no una representación oral. Se obtiene de documentos originales. Además, si la evidencia proviene de dos o más fuentes, dan a los auditores mayor seguridad, se obtendrían de las cuentas si las analizaran una por una, por ejemplo, para evaluar la eficiencia de los controles, un auditor observa a un empleado abrir la correspondencia y procesar las entradas de efectivo. Pero como su observación solo es momentánea, deberá además investigar al personal del cliente y revisar la documentación del funcionamiento de los controles, para lograr una combinación de evidencia que sea confiable (Napolitano, Holguin, Tegero, y Valencia, 2011,p34). Existen diferentes tipos de evidencias documental, desde un simple correo, porque en aquel puede ser un reglamo de un cliente, que mediante ese medio está

manifestando su queja u obeservando elñ servicio o producto que le estan ofreciendo por eso sirve como prueba para demostrar falencias o eficiencia.

Procedimientos de Auditoría

Al auditor debe obtener evidencia para extraer conclusiones razonables de si los estados financieros de que sus clientes se ajustan a las normas contables. Los procedimientos permiten identificar los hallazgos que soportan la opinión del auditor. Se pueden realizar procedimientos sustantivos y de cumplimientos, su diferencia radica en el enfoque de la auditoria y el nivel de riesgo (Espinoza, 2014).

El auditor debe diseñar y ejecutar pruebas de los controles para corroborar su eficiencia operativa en la prevención o detección de errores materiales, diseñar y realizar procedimientos importantes para probar las afirmaciones contenidas en los estados financieros, o detectar errores materiales, para ello se requiere de los siguientes procedimientos: procedimientos analíticos los mismos que son de análisis, pruebas directas (documental u otro) de las transacciones ejecutadas durante el periodo y pruebas directas de los saldos finales de los estados financieros (Espinoza, 2014).

2.1.2. La Auditoría Operativa

Definición

La Auditoría Operativa es un proceso de análisis y de mejora continua basado en una integración de todos los procesos tanto administrativo, financiero, mercadotecnia, logística, recursos humanos todos aquellos que se desarrollen en la organización mediante controles internos, que buscan el correcto funcionamiento, de la organización con la finalidad de evitar disfuncionalidades entre los mismos, cabe mencionar que en este sistema de gestión no incluye el financiero (Espinoza y Lozada, 2012,p.76). El objetivo es proponer mejoras continuas que favorezcan a la organización a efectuar sus actividades con eficiencia y eficacia cumpliendo los objetivos propuestos en la organización.

Alcance de la auditoría operativa

El área de influencia que abarca la auditoría operativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y forma de actualización. Esta connotación incluye aspectos totales tales como: naturaleza jurídica;

criterios de funcionamiento; estilo de administración; enfoque estratégico; sector de actividad; giro industrial; ámbito de operación; tamaño de la empresa; número de empleados; relaciones de coordinaciones; desarrollo tecnológico entre otros como: Sistema de comunicación e información, nivel de desempeño, trato de clientes, entorno, generación de bienes, servicio, capital y conocimiento, sistema de calidad (Benjamín, 2007, p.13).

Similitud entre la Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa

La auditoría operativa tiene como objetivo principal el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de un sistema financiero y contable. También se encuentra la auditoría administrativa se encarga de analizar y examinar sistemas, procedimientos, estructuras, recursos tanto humanos como materiales y todos los procesos que abarquen una gestión en la organización. Con la finalidad de integrar la gestión de mejora continua a excepción del sistema financiera, buscando proponer soluciones que ayuden a mejorar día a día el sistema de gestión mediante una verificación del buen funcionamiento de todos los procesos (Reyes, Flamengo, y Archila, 2014). Podemos decir que la auditoría administrativa y auditoría operativa tienen la misma finalidad.

La Auditoría operativa y administrativa son la misma, porque tienen la misma finalidad en el ámbito de los controles internos dentro del proceso que se establecen dentro de una compañía. Ambas auditorías, el único sistema que no se encargan es de mejorar es el financiero. Las Auditorías administrativas y operativas se enfoca en analizar y examinar el recurso humano como materiales dentro de la compañía que es primordial para cumplir los objetivos planteados (Reyes, Flamengo, y Archila, 2014).

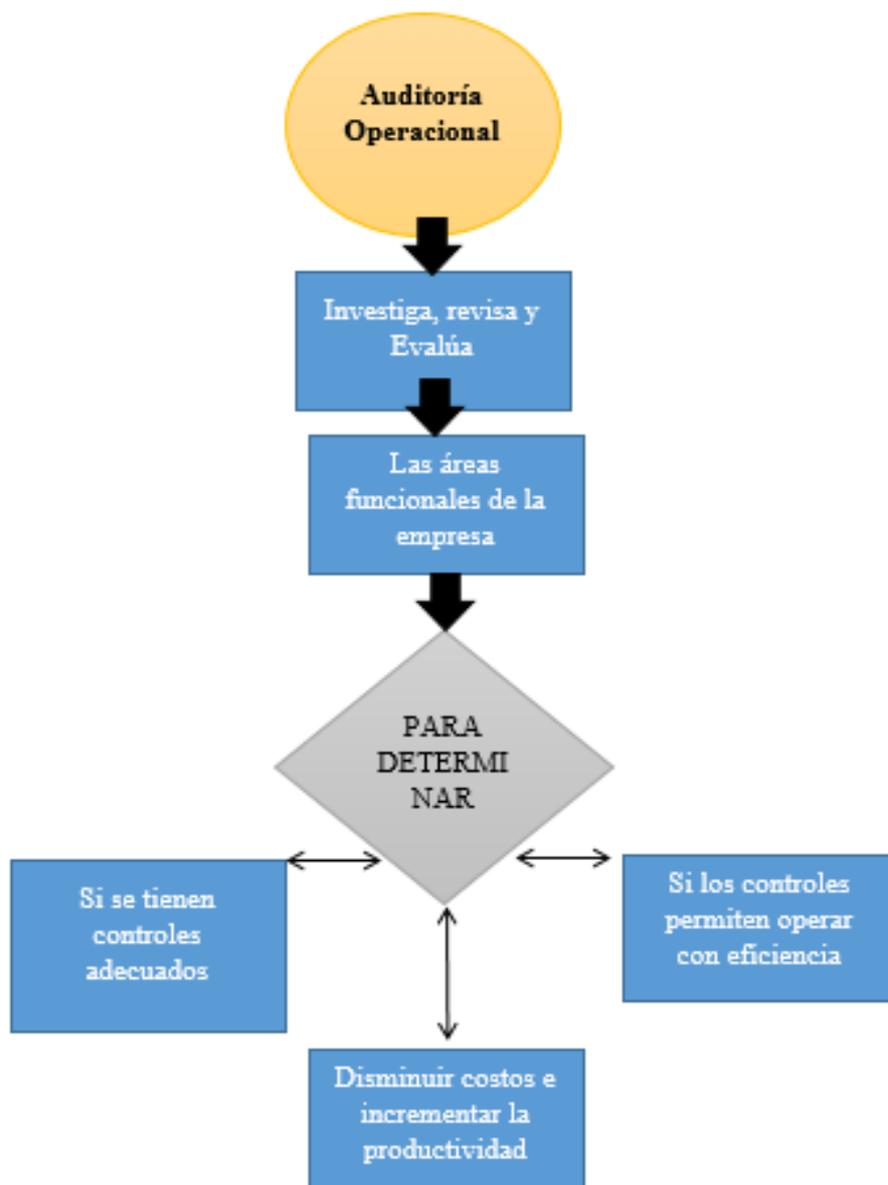
Objetivos de la Auditoría Operativa

Los objetivos de la auditoría son investigar, revisar y evaluar, todas las áreas funcionales de la compañía, con la finalidad de determinar verificar tres cosas:

- Si tiene controles
- Si tiene procesos
- Si esos controles le permiten tener eficiencia
- Si esos controle le permiten tener eficacia
- Ver rentabilidad
- Disminuir costos

- Incrementar la productividad
- Evaluar la misión y visión de la compañía (Reyes, Flamengo, y Archila, 2014).

Figura N° 2
Los Objetivos de la Auditoría Operativa



Fuente: Espinoza, 2012

Elaborado por: Autora

Finalidad de la auditoría operativa

La auditoría operativa es un examen direccionado a analizar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión administrativa, sus sistemas de gestión, el control interno. Según el American Institute of Management, la auditoría operativa agrupa en conjunto las tareas para la evaluación de la gestión administrativa (Morales y Rentero, 2014). La auditoría operativa tiene como finalidad realizar correctivos de los procesos, controles y aplicar correcciones para la eficacia y mejora continua de una empresa.

2.1.3. Control Interno

Definición

El control interno es definido en forma muy amplia como un proceso, realizado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal a cargo de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con metas fijas a la realización de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la investigación financiera, el cumplimiento de las leyes y sus regulaciones (Gaitán, 2015).

Un adecuado sistema de control interno garantiza eficacia de cada una de las actividades de la empresa, asegurando cumplir metas y objetivos de una organización generando rentabilidad de la misma y sobre todo asegurando que las actividades de la compañía establezcan un mecanismo o parámetro medible, identificando el riesgo, mitigándolo y creando un ambiente de eficiencia en cada uno de los procesos de la compañía (Mantilla, 2013).

Marco integrado del control interno

El marco referencial para la evaluación del control interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) considera cinco objetivos esenciales del control interno y cinco componentes, los objetivos son: eficiencia en el costo, confiabilidad de la información, salvaguarda de activos, eficacia de las operaciones, cumplimiento con la normatividad y los componentes son: actividades de control, información y comunicación, evaluación del control, monitoreo o supervisión, ambiente de control (Gaitán, 2015).

Utilizando este modelo de evaluación de control interno a nivel de sub-funciones, es necesario establecer lo siguiente: La importancia de cada sub-función de la organización, en comparación a los cinco objetivos del control, la asignación de un valor numérico de al menos importante y de 5 al más crítico. la asignación de estos valores es subjetiva y estima el nivel de riesgo. Los valores fijados se ponderan por cada uno de dichos componentes (Gaitán, 2015). En este sentido un nivel de riesgo bajo refleja mayor confianza en el funcionamiento efectivo del control.

Según Gaitán (2015) afirma:

La estructura de los modelos COSO se define como los componentes que estructuran el marco integrado de control, en ellos se incluye al personal en todos los niveles jerárquicos existentes de la organización y a todas las actividades del negocio, desde las políticas y metas de la dirección, hasta los sistemas, procedimientos y actividades a establecer para valorar los controles que apuntan al logro de los objetivos que les han sido encomendados (p.89).

El modelo COSO son fundamentales para integrar un proceso en una organización ya que define controles de acuerdo al proceso y a los objetivos de la organización fundamentados en las políticas y metas de la misma, y esa es la finalidad de la investigación determinar un control basados en un proceso, teniendo como visión que la compañía crezca generando políticas de mejora continua y otros factores que ayuden a la visión de la compañía.

COSO II

COSO II ERM (Enterprise Risk Management) Administración de Riesgos Empresarial toma muchos aspectos importantes que el coso I no considera, como por ejemplo: El establecimiento de objetivos; identificación de riesgo; Respuesta a los riesgos y tiene ocho componentes que están interrelacionados entre si:

Ambiente interno: El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía

de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan (Gaitán, 2015,p.92).

Establecimiento de objetivos: La empresa debe tener una meta clara alineada con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa. Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa (Gaitán, 2015,p.92).

Identificación de eventos. Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización, aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar de la mejor forma posible (Gaitán, 2015,p.92).

Evaluación de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia) (Gaitán, 2015,p.92).

Respuesta al riesgo: Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa. Las respuestas al riesgo pueden ser: Evitarlo (se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo); reducirlo (se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas); compartirlo: (se reduce 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) (Gaitán, 2015,p.92).

Actividades de control: Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa (Gaitán, 2015,p.92).

Información y comunicación: La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los mismos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos. Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas (Gaitán, 2015,p.92).

Monitoreo: Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente, esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas (Gaitán, 2015, p.92).

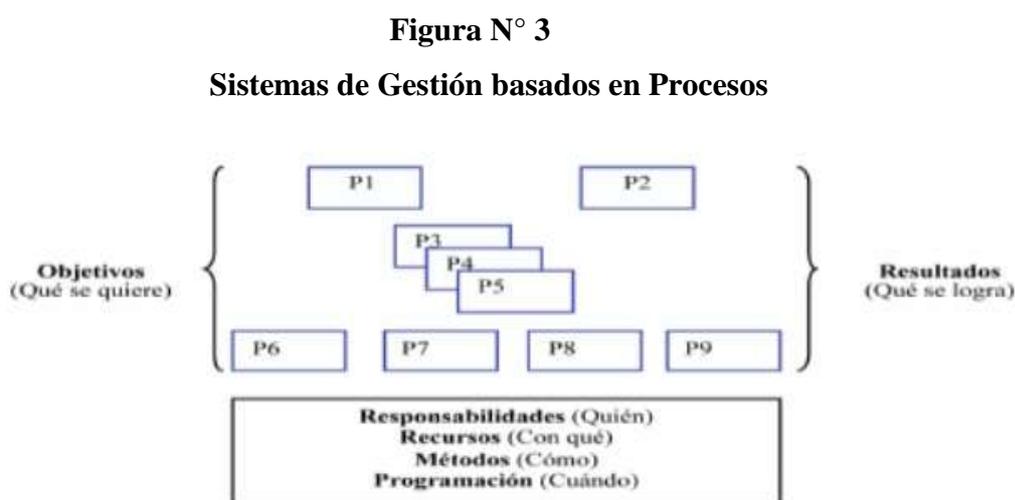
2.1.4 ISO 9001:2008

Gestión por procesos según las normas ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 insta a un enfoque basado en procesos que mejora la eficacia mediante un sistema de gestión de calidad, lo que conduce a incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La norma tiene ocho puntos claves que son fundamentales para el desarrollo de este sistema de gestión, los cuales con llevan a la excelencia del sistema y no puede ser revocados ya que son obligatorios para el desarrollo del sistema de gestión (Gallego, 2013).

Enfoque basado en procesos

Para que una organización o compañía funcione de manera eficiente y eficaz, debe especificar, determinar y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí. Este conjunto de actividades que utilizan recursos, se gestionan con la finalidad de permitir que los elementos de entrada se conviertan en resultados, lo que se conoce como un proceso. (Gallego, 2013).



Fuente: AENOR, 2013, p. 63

Elaborado por: Autor

2.1.5. Otras definiciones

Mejoramiento

Durante años las empresas se han esforzado en medir, controlar, certificar y corregir sus operaciones. Como consecuencia el adecuado manejo de medición de procesos de la empresa se convirtió en el principal factor de éxito para las organizaciones. Algunas corporaciones han adoptado un nuevo enfoque basado en procesos y han observado mejoras sorprendentes, incluyendo los siguientes: mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, mejor tiempo de respuesta, disminución del costo, reducción de inventarios, mejoramiento en manufactura, superior participación de mercado, mayor satisfacción al cliente, incremento de la moral de los empleados, incremento de las utilidades, menor burocracia (Harrington, 1993).

Motivación

Segun Guillén y María del Carmen (2012) dice que:

El término motivación ha sido utilizado de tan diversas formas en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta. Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación (p.4).

La motivación se la puede definir como un señalamiento o énfasis que se llega a descubrir en una persona que satisface una necesidad, esa persona lleva a ejecutar una acción con una o más, teniendo el mando y la convicción hacia al grupo para cumplir una meta. En otras palabras, la motivación también podría ser un incentivo para cumplir una misión.

Gestión

El termino gestión es nuevo pero hoy por hoy se utiliza mucho en el campo laboral, depende de la eficiencia del desarrollo, la gestion en si son procesos que se siguen para realizar algo mediante una metodologia defenida y aprobada, es importante que la

metodología este estructurada bajo un modelo de gestión, su prioridad es crear un ambiente de mejora continua. Según Gallego (2013) afirma que:

La gestión de la imagen corporativa es todavía hoy una actividad profesional no consolidada completamente por carecer de una visión global y de una sistematización de los procedimientos y de las técnicas que garanticen un control sobre sus resultados similar al de cualquier otra política corporativa. Se podría decir que gestión es un conjunto de procesos basados en lineamientos que son propuestos por la compañía (p.67).

La gestión es la acción y consecuencia de administrar, manipular o utilizar algo de una manera adecuada o inapropiada. En la actualidad para ser eficiente dentro de un proceso debe tener claro el camino o pasos a realizar se lo define gestión. Entonces podríamos decir que gestión son pasos para realizar algo que a su vez van a tener consecuencia que pueden ser positivas o negativas.

Proceso

“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica”. (Magdalena, s.f.)

Calidad de servicios

Expone que en el entorno actual no hay empresas viables sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio, considerada por muchos autores como la "quinta p" del marketing mix. El autor, partiendo de experiencias reales, demuestra la importancia que tienen la forma en que el cliente percibe la calidad y los medios que existen para satisfacerle (Horovitz, 1991, p. 105).

Eficiencia

Según Fernández, Ríos, y Sanchez(s.f.) afirma “la eficiencia se caracteriza por hacer algo que se hace como corresponde, hacer las cosas correctas, lo mejor posible por lo cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas” (p.45).

Eficacia

Según Fernández, Ríos, y Sanchez(s.f.) afirma “es algo que debe realizarse, hacer lo que se tiene que hacer” (p.45).

Figura N° 4

Diferencias entre la eficiencia y la eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Enfasiis en los medios	Enfasis en los resultados
Hacer las cosas de maera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardia de los recursos	Optimizar la utilizaión de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subirdinados	Proporcionar eficacia a los subrdinados

Fuente: (Fernández, Ríos, y Sanchez, s.f.)

Elaborado por: Autor

Tableros de indicadores

Es una herramienta de reporte utilizado por las entidades, para hacer monitoreo y seguimiento de los principales de los indicadores relaciones al funcionamiento y éxito de la entidad. Para la organización es importante que las metas estén envueltas al desarrollo

cotidiano con, la finalidad de que el negocio crezca. La utilidad de los datos permite la comprensión de los datos gráficos, identifica oportunidades y problemas, visualizar el ambiente real del negocio. Adicional los líderes son los que establecen estos índices para evaluar el desempeño y los resultados (Benjamin, 2007,p.128).

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que tener carate riscas destaquen como: relevante (que esté relacionado con los objetivos estratégicos de la entidad), estratégicamente y claramente definido (que se entendible y comparativo), facilidad de comprensión y análisis (que se pueda evidenciar valores, misión, visión de la entidad a largo plazo), Sea medible y tenga un costo (que no tenga un costo exagerado). (Benjamin, 2007,p.128).

Medición

Según Benjamin (2007) afirma “La medición se puede visualizar desde dos perspectivas de formas de fondo para la primera se utiliza la escala de medición; para la segunda, los componentes del proceso operativo, elementos específicos e indicadores” (p.122).

Escala de medición

Según Benjamin (2007) afirma “Para lograr una mayor competencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionadas con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativos y los elementos específicos, visualizan los indicadores aplicables a cada caso” (p.85).

Procedimiento

Fundamentalmente el examen que sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnósticos que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer: el hecho que se analiza
- Describir: ese hecho

- Descomponerlo: En sus partes integradas para estudiar todos sus aspectos y detalles
- Revisarlo de manera crítica. Para comprender mejor cada elemento
- Ordenar cada elemento: de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o disceptaciones
- Definir las relaciones: que operan entre cada elemento considerando individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento: con el fin entender las causas que lo organizaron y el camino para su atención (Benjamin, 2007,p.86).

Enfoque de análisis

El enfoque de análisis administrativo constituye los instrumentos en que el auditor se apoya para completar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

- Comprobar si la ejecución de la etapa del proceso operativo se apega a lo previamente planteado
- Dar soporte a la evaluación cualitativa de los indicadores establecido
- Fortalecer el emane de los resultados de la organización
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados
- Tener un perfil más claro de los niveles de la eficacia
- Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.
(Benjamin, 2007,p.93)

2.2 La evaluación financiera en una auditoría operativa

Importancia de Planeación

Según Corona y Vásquez (2014) afirma “En el mundo empresarial es importante la planeación ya que de ella depende el éxito o el fracaso de un negocio , una adecuada planificación garantiza el cumplimiento de las metas propuestas ya que considera a los responsables, plazos, actividades”(p.56).

Instrumentos de Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con el fin de establecer relaciones en las cifras de tal manera que permitan formarse una visión del desempeño de la empresa y predecir comportamientos futuros que soporten la toma de decisiones. El análisis financiero cumple la función de convertir datos en información útil, sea cual sea la finalidad perseguida con el mismo: toma de decisiones de inversión (efectos de una adquisición o fusión); como herramienta de previsión de resultados financieros futuros; toma de decisiones internas a partir de la identificación o diagnóstico de áreas dentro de la empresa con posibles problemas de gestión, producción o de otro tipo, o; como herramienta para la evaluación de la gestión (Corona y Vásquez, 2014). Entre las técnicas de análisis de estados financieros se podrían distinguir el cálculo de ratios o de diferencias, y el análisis comparativo de estados financieros

Análisis horizontal

El análisis horizontal nos muestra los cambios a lo largo del tiempo en partidas de los estados financieros. Cada partida de un rubro o cuenta corresponde a un ejercicio económico se compara con la misma partida en un ejercicio anterior o posterior. El análisis horizontal se puede llevar a cabo en términos de cambios en importes, en porcentajes de cambio (%), o en forma de coeficientes, o ratios. El importe del cambio se calcula restando la cantidad del año «base» de la cantidad del año actual (Corona y Vásquez, 2014). El porcentaje de cambio se calcula dividiendo el importe del cambio por el correspondiente al año «base» y multiplicando por cien. La tasa anual se calcula dividiendo los datos del año actual por los del año «base».

Análisis Vertical

El análisis vertical permite determinar la importancia de un rubro evaluado respecto a un total, lo que contribuye a formarse una opinión de la importancia monetaria del rubro evaluado. Así, por ejemplo, en el balance las partidas se pueden expresar en relación a los activos totales (Corona y Vásquez, 2014). Ejemplo de análisis vertical: A partir de los datos relativos a ciertas partidas tomadas de una cuenta de pérdidas y ganancias, la aplicación del análisis vertical implicaría calcular el porcentaje de participación de los rubros respecto a la cifra de ventas netas.

Análisis Ratios

Aunque el cálculo del indicador financiero es una operación sencilla y muy fácil de realizarlo ya que la formula está al alcance de cualquier persona, la interpretación del mismo puede resultar, en determinadas ocasiones, más compleja, porque depende de la calidad de análisis y aplicación que le dé (Corona y Vásquez, 2014). Las ratios son herramientas de análisis que en la mayor parte de los casos proporcionarán al analista síntomas respecto a condiciones subyacentes, de manera que si se interpretan de una forma adecuada podrían poner al descubierto determinados ámbitos que podrían requerir de un análisis en profundidad.

Los indicadores o las ratios constituyen una herramienta que se utiliza frecuentemente en otros informes y análisis, internos o externos, forman parte de la terminología financiera de uso habitual (Corona y Vásquez, 2014).

Teoría y Objetivos de las Razones Financieras

Las razones financieras son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en éstos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos. El objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas, interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas (García y Paredes, 2014).

Figura N° 5

Aplicación del análisis financiero en una auditoría operativa

La interpretación de los estados financieros permite dar un significado a los datos históricos o proyectados para minimizar los riesgos a los que se enfrenta o enfrentará la empresa, por otra parte permiten definir los aspectos positivos para seguirlos aplicando en la empresa.

El análisis financiero permite identificar hechos relevantes en la gestión de la empresa lo que es un aporte importante en la realización de una auditoría operativa.

Fuente: Autor

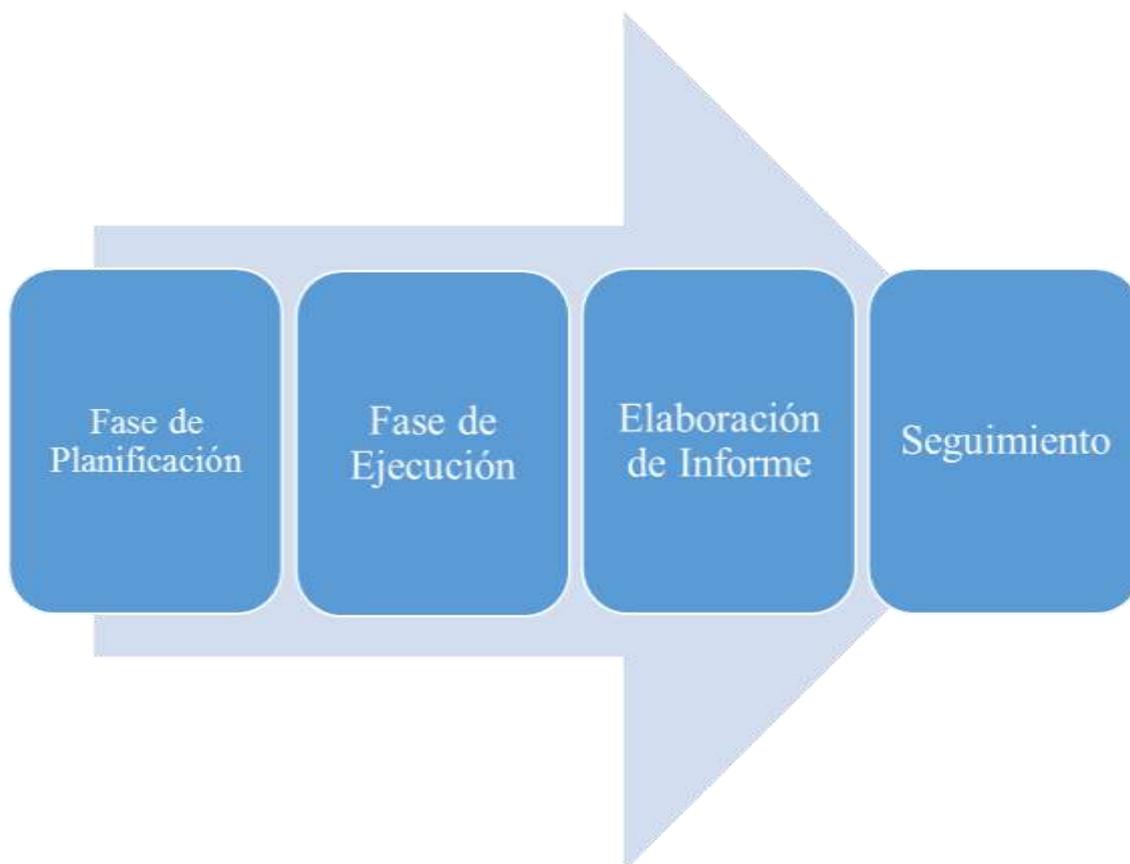
Elaborado Por: Autor

2.3 El proceso de una auditoría operativa

Según Benjamin (2007) afirma “La auditoría es un proceso sistemático que se resumen en las siguientes etapas: Planificación; ejecución; informe; seguimiento” (p.70).

Figura N° 6

Fases de la Auditoría



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

2.3.1 Planificación de la auditoría

Según Benjamin (2007) afirma “Una adecuada planificación permite alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en la auditoría, pues en esta fase se identifican las pruebas a realizar, el número de

horas necesarios para la auditoría, y el parámetro para supervisar el trabajo” (p.71).

Investigación preliminar

En esta etapa se da el primer contacto con el cliente y busca obtener toda la información necesaria para la comprensión del negocio y orientación del trabajo de auditoría. Por lo tanto, abarca la identificación de unidades estratégicas del negocio, áreas de interés, competencia actual y potenciales, redes de información en el mercado global, organismos nacionales e internacionales que dicten lineamiento o normas regulatorias y de calidad, proveedores actuales y potenciales, identificación de los factores que requieren de acción, especificación del perfil del auditor, entre otros (Benjamín, 2007, p 75).

Programa de trabajo

Según Benjamin (2007) afirma “El programa de trabajo es una evidencia de la planificación de la auditoría pues consta las actividades específicas para captar y examinar la información, área universo de estudio, responsables del trabajo de auditoría, calendario, formato de presentación, reportes, entre otros (p. 80).

Riesgos de auditoría

Se define como riesgo de auditoría todos aquellos aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, que pueden no ser conocidos por el auditor de cuentas en el transcurso de su trabajo. Todo riesgo, si no es previsible, puede no llegar a conocerse. Es por ello que el auditor de cuentas debe fijar en la planificación de sus trabajos de revisión las áreas de la empresa en las que podrían ocurrir estos y en todo caso intentar cuantificarlos para ser comparados con el nivel de materialidad establecido (Benjamín, 2007, p 82)

2.3.2 Ejecución de la auditoría

Luego que finaliza la etapa de planificación y que está definido el programa de trabajo que se ejecutara, empieza la ejecución de la auditoría que inicialmente arranca con la solicitud de los datos a la empresa para empezar a recopilar evidencia que sustente la opinión (Benjamín, 2007, p 83)

Papeles de trabajo: auditoría

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe. Propósito el objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas (Benjamín, 2007, p 84)

2.3.3 Informe De Auditoría

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicables contemplados las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. (Benjamín, 2007, p. 115)

- Los resultados conclusiones y recomendaciones que de ellos se dependen, deberían reunir atributos tales como:
- Objetividad, visión imparcial de los hechos
- Oportunidad, disponibilidad de la información en tiempo y lugar
- Claridad fácil comprensión con el contenido
- Utilidad provecho que puede obtenerse de la información
- Calidad apego a las normas de administración de la calidad y elemento del sistema de gestión de calidad
- Lógica, secuencia orden con el objeto y propiedades establecidas (Benjamín, 2007, p. 115)

Informes generales

- Responsable: Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe
- Introducción: Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesidad aplicar a la auditoría, mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito de explicación general de su contenido

- Antecedente: Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influye en la decisión de implementar la auditoría
- Técnicas empleadas: instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función de los objetivos
- Diagnóstico: definición de las causas y consecuencia de la auditoría las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- Propuesta: presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que puedan derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- Estrategia de implantación: Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentos de los resultados.
- Seguimiento: Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarias para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- Conclusiones y recomendaciones: Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de la propuesta.
- Apéndices o anexos: Gráficos y cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideran elementos auxiliares para la presentación y fundamentos de la auditoría (Benjamín, 2007, p. 115).

2.3.4 Seguimiento

La empresa no se limita a determinar observaciones o definiciones, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que se hace posible. Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se le van a la práctica en los tiempos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área de función, procesos, programas, equipos proyectos o recursos revisado a fin de alcanzar los resultados esperados; facilitar al titular de la organización la toma de decisiones y constatar las observaciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un informe referente al grado y forma como se lo atendieron (Benjamín, 2007, p. 112).

2.4. Marco Legal

La empresa auditada tiene clientes del sector público y privado por lo que se presentara la normativa aplicable y que impacta en el negocio

2.4.1.Ley De Contratación Pública

Aspectos que debe tener un consultor, fiscalizador para participar en concursos públicos:

- 1) **Patrimonio:** Debido a que los contratos que maneja la compañía debemos saber que en la **RESOLUCIÓN INCOP No. RE-2013-000082** Expedir Las Siguietes Reglas De Participación Para La Contratación De Obras, Bienes Y Servicios, Incluidos Los De Consultoría. En El Art. 1.- Reglas De Participación: - literal c) *En caso de personas jurídicas, la entidad contratante verificará que el patrimonio del oferente sea igualo superior a la siguiente relación con el presupuesto referencial del procedimiento de contratación:*

PRESUPUESTO REFERENCIAL	MONTO QUE DEBE CUMPLIRSE DEL PATRIMONIO U.S.D	
EN USD.	FRACCIÓN BÁSICA	EXCEDENTE
0-200.000,00	25% de presupuesto referencial
200.000-500.000	50.000.00	20% sobre el exceso de 250.000.00
500.000-10'000.000	100.000.00	10% sobre el exceso de 1'000.000.00
10'000.000.00 en adelante	1'000.000.00	Más del 5% sobre el exceso de 20'000.000.00

- 2) **No ser reconocida en el Mercado:** Cabe destacar que este factor es muy importante para concursar en el sector público y en la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA estipula **Art. 41.- Criterios de selección para consultoría** “2. *(Reformado por el Art. 9 de la Ley. s/n, R.O. 100-2S, 14-X-2013).* - *Acreditar antecedentes y experiencia en la realización de trabajos similares, según la magnitud y complejidad de la contratación*”.
- 3) **Falta de experiencia** en la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA estipula **Art. 41.- Criterios de selección para consultoría** “3. *Antecedentes y experiencia demostrable del personal que será asignado a la ejecución del contrato*”, tanto el oferente como todo su equipo técnico al participar deben tener antecedentes con el mismo tipo de proyecto ya es necesario para que tenga capacidad tanto técnica, económica entre otras para poder concursar y ganar.
- 4) **Competitividad:** Al referirnos de competitividad se relacionan con calidad de servicio que ofrece la compañía, ya tiene que tener la suficiente capacidad para administrar, fiscalizar u otro cualquier proyecto por es en la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA estipula **Art. 41.- Criterios de selección para consultoría** “1. *Capacidad técnica y administrativa disponible*”, la ley es clara y dice que debe tener tanto capacidad técnica como administrativa al referirse técnica debe tener el conocimiento académico y experiencia en el mismo tipo de proyecto.
- 5) **Entre otros factores:** en la LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA estipula **Art. 41.- Criterios de selección para consultoría** “4. *Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría; 5. Disponibilidad de los recursos, instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría*”, al momento de presentar la oferta debe hacerlo como una metodología, plan de trabajo de cómo va a ejecutar el proyecto durante el periodo establecido.

Definiciones de la ley de contratación pública:

a) **Contratación Pública**

Según la LEY ORGANICA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2016) define que la “Contratación Pública se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o

arrendamiento de bienes ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de la consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamientos mercantil como opción de compra” (p.4).

La ley de contratación pública es un servicio nacional público, se contemplan la LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, otras leyes reglamentos, normas o regulaciones cualquiera que de referencia al servicio nacional de contratación pública. En otras palabras, podemos definir que es un proceso público de adquisición o arrendamientos de bienes o prestación de servicios como consultoría fiscalización entre otros.

b) Contratista

Según la LEY ORGANIGA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2016) define que “Contratista es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de estas, contratadas por las entidades contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos de consultoría” (p.4). El contratista puede ser todo ente que tenga toda la facultad de administrar un contrato, las exigencias a nivel económico, técnico y administrativo.

Un contratista puede ser toda persona natural o jurídica, debe tener la capacidad técnica, económica y administrativa para proveer un servicio ya sea este de ejecución de obra, servicio general y consultoría, regido bajo un contrato que estipula las condiciones y tiempo, el no cumplimiento le podría causar una multa o ser penado de acuerdo a la LEY DE CONTRATACIÓN PUBLICA. Por eso es muy importante dejar establecido las clausulas para luego no tener problemas en cumplir con lo estipulado en el contrato.

c) Consultor

Según la LEY ORGANIGA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2016) define que “Consultor es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, facultada para proveer servicios de consultoría, de conformidad con esta ley” (p.4). Un consultor puede ser todo ente que tenga la facultad de proveer un servicio de calidad con las exigencias que se establezcan en el contrato, durante un tiempo determinado.

Un consultor puede ser toda persona natural o jurídica, que sea profesional con una ardua experiencia se lo puede denominar experto en la materia, de acuerdo a la consultoría que vaya a desarrollar él tiene que ser especializado, porque su función principal es asesorar a su cliente técnicamente o administrativamente o ambas. Un consultor debe poseer la capacidad para cumplir un contrato de acuerdo con lo estipulado en la ley.

d) Consultoría

Según la LEY ORGANIGA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2016) define que “Consultoría se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoria y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditora e investigación” (p.4).

La consultoría de empresas se lo podría enfocar a una prestación de servicio profesional como métodos exclusivos que brinden asesoría o soluciones que satisfacen al cliente teniendo como objetivo desarrollar cualquier herramienta que sirva para brindar el servicio de calidad por eso es importante que este tipo de empresas tengan una gestión integrada de todos los procesos o si es una persona natural que tenga todas las herramientas.

e) Pliegos

Según la LEY ORGANIGA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2016) define que “Pliegos, documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetaran a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública” (p.6). Los pliegos son documentos que contienen todos los puntos que deben cumplir para poder participar en un concurso público, cada punto es calificado y tienen que cumplir un mínimo de puntaje para ser válidos.

Los pliegos son documentos elaborados de acuerdo al proceso, el cual contiene todos los requisitos que necesitan para participan en un concurso público, a parte traen formatos precontractuales que se los debe llenar para poder concursar. El SERCOP sistema nacional

de contratación pública es la página web, en donde suben todos los concursos y es en esta página donde se descargan los pliegos que contiene cada requisito para participar.

f) Presupuesto Referencial

Según la LEY ORGANICA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (2016) define que “Presupuesto Referencial monto del objeto de contratación determinado por la entidad contratante al inicio de un proceso contractual” (p.6)

2.4.2 Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado

Las normas de control interno establecidas por la Contraloría General del Estado estipulan que las entidades que manejan fondos públicos deben crear las condiciones para el ejercicio del control, en ese sentido la empresa podría ser auditada por este organismo de control.

Según la Norma de control interno de la contraloría general del estado en las normas generales en el 100-01 Control Interno dice:

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control (p.6)

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento (p.6).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

El capítulo metodológico es fundamental para la investigación, orienta los procedimientos paso a paso, que se van a realizar en el proyecto de investigación, la secuencia va a orientar el análisis y las conclusiones y recomendaciones de la auditoría operativa. A lo largo de este capítulo se determina el método a realizar, el tipo de investigación y la información que se necesita y los instrumentos de recolección de la información.

3.1. Problemas de Investigación

A continuación se especifican el objetivo general de la empresa y el objetivo específico de la auditoría, proceso que se utilizó dentro de la metodología.

3.1.1. Objetivo General

El objetivo general de la compañía es muy claro fue determinado mediante la entrevista realizada al gerente general, el cual es identificar el grado de la eficiencia y eficacia de las actividades inmersas en el negocio, con la finalidad de obtener resultados y así poder mejorar la gestión de la misma y por ende la calidad de servicios que ofrece. Esto se lo realizará mediante una auditoría operativa en la Compañía CONSULTORIA & FISCALIZADORA HUNGRIA CIA. LTDA, contribuirá a mejorar el desempeño administrativo y de control para lograr el cumplimiento de la misión de la empresa.

3.1.2 Objetivo Especifico

En la investigación hay tres objetivos específicos claros que fueron determinados a través del conocimiento preliminar de la compañía y son los siguientes: Medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa; Identificar las actividades principales que conllevan a el logro de los objetivos de la compañía, su misión y visión y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes e identificar los riesgos que correspondan.

3.2 Alcance de la Investigación

Una vez que se han recordado los objetivos generales y específicos de la investigación, en este ítem se definirá el alcance de la investigación a realizar, basados en los problemas ya identificados a lo largo del análisis de caso. Se puede iniciar como una investigación

exploratoria, pasando a descriptiva, porque se detallan las causas potenciales de la mala administración e iliquidez de la compañía y está basada en una observación directa. Fue de tipo documental, porque se fundamentó en datos bibliográficos, entrevistas y herramientas de recolección de información, que determinaron factores para analizar la situación de la compañía. Entonces podemos definir lo siguiente:

3.2.1. Nivel de investigación

La presente investigación será de carácter descriptivo, por las herramientas que se van a utilizar y el objetivo de la misma, se pretende analizar, determinar las debilidades, oportunidades, amenazas, fortaleza que presenta la compañía y establecer el grado de eficiencia y eficacia que tiene las actividades que se desarrollan en la compañía. Y depende de la experiencia del investigador del uso de las herramientas y el análisis que le dé a la investigación.

3.2.2. Método de aplicación

El método que se va aplicar en el análisis de caso es deductivo porque se analizará la información obtenida mediante la auditoría operativa y metodología, por las herramientas utilizadas. Cabe mencionar que Sánchez (2012) afirma que “El método deductivo consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteados y en comprobar con los datos disponible si esto está de acuerdo con aquellas” (p.82).

3.3 Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo cuantitativo, debido a que el objetivo de la investigación es mejorar la gestión de la compañía, para aquello debemos interpretar la realidad de la misma a través de mecanismo numéricos y descriptivos que ayudan a identificar la problemática y soluciones del mismo, hay muchas investigacione que los autores adoptan este tipo de diseño. Por eso es importante conocer que es una investigación cuantitativa y según Rojas (s.f.) afirma que:

La investigación cuantitativa es perteneciente o relativa a la cantidad y de su análisis se determina las proporciones de cada elemeto analizado, en cambio lo cualitativo denotara cualidad, que en su aceptación más elemental es cada una de las circunstancia o

caracteres, naturales o adquiridos que distinguen a la personas o a las cosas (p.116).

Porque se definio que la invetigación es cuantitativa, debido a que hay mucha información económica y datos némericos que se analizó, pero como en su concepto lo dice la cuantitativa distinguen cosas es procedentes, y el el objetivo de la referente investigacación es realizar una auditoría operativa, para determinar el grado de la eficiencia y eficacia de las actividades inmersas en la compañía, con la finalidad de mejorar la gestion de la misma.

A través del diseño de la investigación se desarrollo el plan de acción que se ejecutó con el fin de obtener un resultado, es relevante para alcanzar los objetivos tanto especificos como general de la investigación. De no ser así los resultados que se dan en la investigación seria inapropiados para la misma y no serviria para la investigación. Hay que destacar la importancia de los resultados que obtengamos en la investigación, porque seran conocidos por la compañía, pero solo tendran conocimiento de lo obtenido, pero esto no quiere decir que seran aplicados.

Se desarrollo un cuadro, llamado proceso de la investigación, es importante decir que un proceso son pasos a seguir con un metología establecida, para esta investigación se ha desarrollado lo mismo. Donde se va a definir los puntos que se van analizar, como se los va a analizar, basados en algo y la finalidad de ellos, es importante definir el proceso de la investigación y su finalidad, porque siempre se debe partir de un punto, para aquello se presentara una imagen en donde se detallara el proceso a seguir de esta investigación, donde se visualiza punto a punto todo lo mencionado:

Figura N° 7

Proceso de Investigación



Fuente: Autor

Elaborado Por: Autor

3.4. Definición del Objeto de Estudio

El contexto que rige de análisis de caso se encuentra acorde a la realidad de la Compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda. H&C. Incluye las actividades realizadas en el año 2015. La finalidad del análisis de caso es mejorar la gestión de la compañía, identificar factores que impiden la eficiencia y eficacia el desarrollo de las actividades diarias.

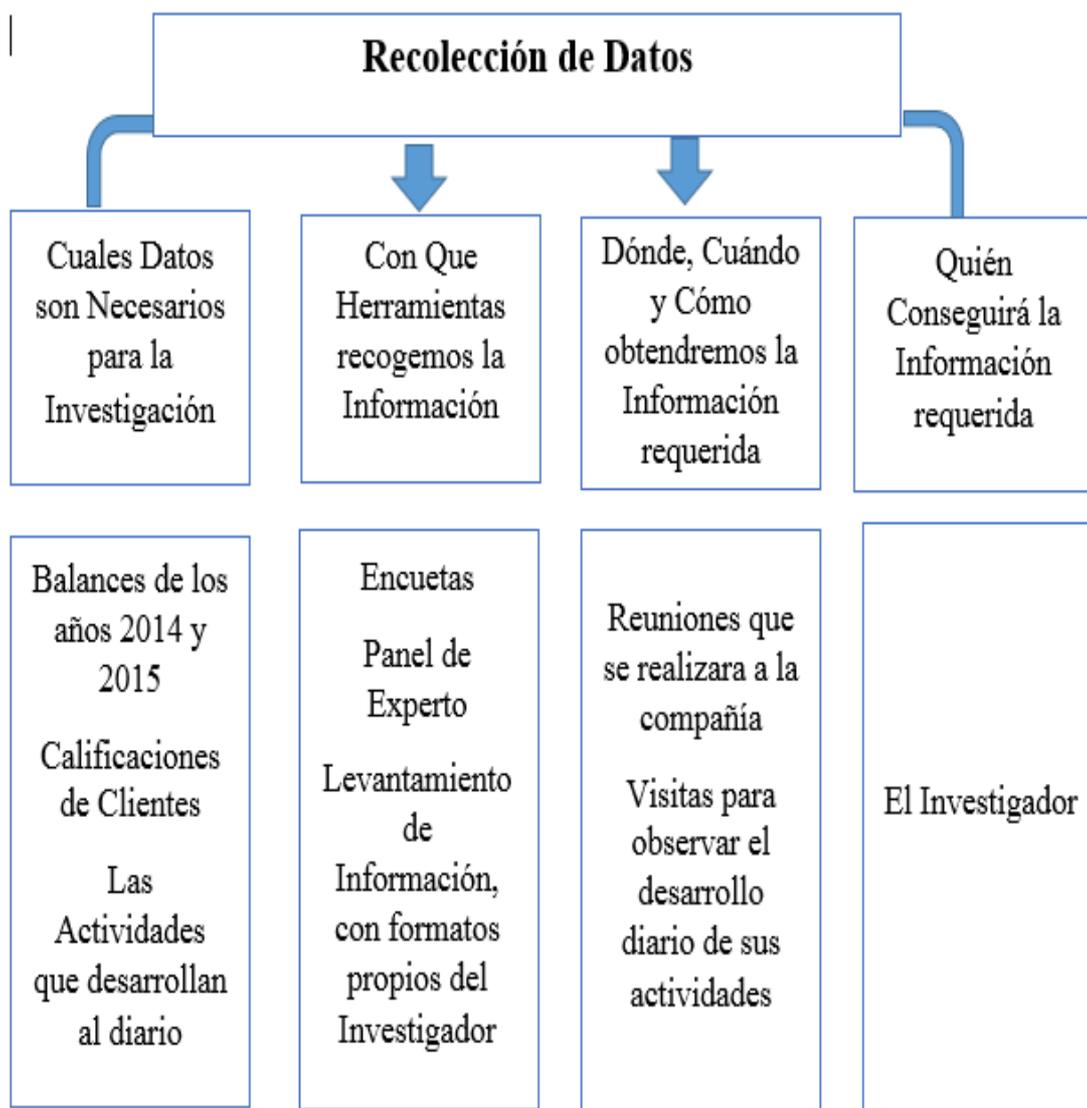
Con ello buscamos identificar una metodología según la finalidad del análisis de caso que pueda ayudar a detallar posibles causales que ayuden al mejoramiento de la gestión de la compañía. Se pretende realizar una auditoría operativa, para determinar el grado de la eficiencia y eficacia de las actividades inmersas en la compañía, con la finalidad de mejorar la gestión de la misma, para emitir un criterio constructivo que ayude a mejorar toda la gestión de la compañía.

3.5. Métodos y Técnicas aplicados para la recopilación de la información

En el trabajo de investigación se pueden utilizar muchos métodos para la recolección de información, para el análisis de caso primero se realizó una entrevista al gerente general para poder establecer parámetros para el desarrollo de la investigación; se ejecutó un panel de experto con los principales ente de la compañía para definir las problemática de cada departamento; una encuesta al personal para verificar si conocen a la compañía y de allí se procedió a recopilar información tales como estados financieros se revisó archivos entre otros y lo más importante la experiencia del investigador fue fundamental.

Figura N° 8

Recolección de Información



Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

Las herramientas que se utilizaron en el análisis del caso fue la de observación directa; las entrevista al gerente general y focus groups, que permitieron recolectar información basándose en un problema, buscando las posibles soluciones, en el análisis de caso se utilizó está herramienta con el fin de obtener los posibles procesos de metodología, estas dos herramientas fueron la base que ayudó al desarrollo de la investigación. Por eso es importante definir que es la entrevista Acevedo y Martin (s.f.) afirma que:

La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo (...) y también se trata de una pieza distribuido en sus cuerpos estructurales, pero que le da la posibilidad al director de hacer uso de su sensibilidad en una serie de improvisación empleados en la reacción de su público y del entrevistado (p.10-16).

Y otra herramienta que es muy importante es un grupo de enfoque o también llamado focus groups o mesa redonda, esta es una herramienta relevante porque en ella no solo participa una sola persona sino varias, entonces se consolidan todas las ideas y se las puede aplicar de la mejor forma, por ello tenemos que definir el concepto de que es un grupo de enfoque y según Richard y Casey (s.f.) afirma que:

Un grupo de enfoque no es aquel que recibe un montón de gente para hablar. Es un grupo focal, el cual es un grupo especial de términos, de propósito, tamaño, composición y procedimientos. Y el propósito de un grupo de enfoque es escuchar y recopilar información (p. 4).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADO Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS

En este capítulo se describe detalladamente como se realizó la auditoría operativa que se detalló en la metodología. La auditoría se divide en tres etapas que son planificación, ejecución e informe de los resultados, adicional antes de iniciar la auditoría se realizó la carta de presentación con la finalidad de la auditoría, el objetivo de la misma y el tiempo de ejecución. (VER ANEXO A: Carta de compromiso)

4.1. Planificación de auditoría

Esta etapa es muy importante para la auditoría, porque es en esta etapa donde se conoce a la compañía, la misión, visión, objetivos a largo plazo, corto plazo y metas trazadas, el POA, actividades por áreas, procesos y controles ayudando a elaborar el programa de auditoría, determinar el nivel de riesgo y las técnicas de recolección de información, que están detalladas en el capítulo tres.

4.1.1. Conocimiento preliminar

Para conocer la compañía se valió de un panel de experto; la entrevista al Gerente General y recursos humanos con el objetivo de determinar los puntos claves para el mejoramiento de la compañía e identificar posibles soluciones a nivel Administrativo y Financiero y una encuesta a los trabajadores. Para los fines del análisis de caso se analizó las herramientas para adquirir información preliminar de la empresa.

4.1.1.1 Análisis de herramientas Narrativas

Análisis del Panel de Experto (VER ANEXO B)

En el panel de experto participaron seis personas que son los jefes principales, hay que destacar que no hay procesos establecidos pero si hay una distribución de actividades participaron el C.P.A. José Andrés Hungría Acuña encargado de la parte financiera; la contadora de la compañía C.P.A. Cristina Caivinagua; el Ing. Ricardo Hungría Acuña su rol es administrar los proyectos a nivel técnico; la Srta. Viviana Hungría Acuña encargada del departamento de tesorería, liquidaciones y contrataciones; El Ing. Allan Bohórquez encargado de controlar los procesos a nivel administrativo técnico y el Gerente General

Ing. José Hungría Esteves (Director Técnico de los Proyectos). Todos manejan un papel importante en la compañía ellos son la base de la compañía.

Los líderes antes mencionados de las distintas áreas son personas muy preparadas, y eso se pudo verificar mediante el panel de experto, por eso a pesar de que no hay una estructura definida de la compañía tratan de dividirse las actividades para ser proactivos, pero ellos consideran y reconocen que en la compañía existen muchas falencias e inconvenientes administrativos y financiero, pero son falencias que se pueden solucionar con decisiones determinantes.

El primero y más preocupante problema es que la compañía está en quiebra el año pasado reporto una pérdida considerable, para resolver este problema se determinó que el Ing. José Hungría Esteves como persona natural, coja un proyecto grande para la consultora le facture y así tenga movimiento económico y flujo para poder implementar las propuestas determinadas en el panel de expertos que son determinantes para mejorar la gestión de la compañía. Las propuestas para mejorar la gestión de la compañía fueron que primero se realice una auditoría para levantar información para estructural la referida. Una vez realizada la auditoria establecer los procesos y controles para los mismos; realizar una planificación integral de todos los procesos de toda la compañía para manejarla; crear metodologías de trabajo; perfiles del personal que se requería tanto a nivel técnico y administrativo; manuales de trabajo y después de que ya estemos con una(estructura establecida crear una política de calidad y objetivos de calidad para con el tiempo certificarnos con una ISO 9001:2008, pero para esto se requiere todo un año ya que los cambios son radicales antes no había un control solo ejecutaban su trabajo y listo y se realiza lo mencionado tendrían que trabajar bajo una metodología de proceso y bajo un régimen de controles.

Entrevista al Gerente General (VER ANEXO C)

Se realizó una entrevista al gerente general con un solo objetivo saber las condiciones en las que se encontraba la compañía. Se realizaron preguntas abiertas y dependiendo de las repuestas se generaban otras preguntas, fueron abiertas y cerradas de acuerdo a la contestación, la entrevista ayudo a la investigación para definir los objetivos generales y específicos. La visión del gerente general es clara, desea el crecimiento de la compañía a

nivel técnico, financiero, económico y administrativo para poder proveer servicio a cualquier cliente ya sea este público o privado.

Análisis de la Entrevista al Gerente General

Hay que destacar que el Gerente General, menciona en la entrevista que las falencias a nivel financiero y administrativo son por falta de un capital y recursos, debido a que no existe un orden o un procedimiento establecido, ningún control, la falta de capacidad técnica para administrar los proyectos por parte del personal, la falta de experiencia, educación, habilidades, aptitud y actitud entre otros. El Gerente General, comprende o tiene claro que los proyectos que el administra requieren muchos requisitos, los cuales no se pueden cumplir a cabalidad, su afán es que la Consultora crezca técnicamente y administrativamente que en la actualidad tiene muchos problemas para poder concursar y a su vez adquirir experiencia.

En definitiva, su mayor anhelo es que la Consultora tenga la suficiente capacidad para poder administrar cualquier clase de proyecto, porque como persona natural si puede, pero su avanzada edad le preocupa. Es de suma importancia que la compañía se estructure de tal forma que no se necesite al Ing. José Hungría Esteves, sino que la Consultora como compañía pueda concursar sola. Si sucede algún percance por problemas de salud todos los proyectos los perderían, porque existe una clausula en los contratos que ha firmado, que menciona lo expuesto.

Entrevista con Recursos Humanos (VER ANEXO D)

Encuesta (VER ANEXO E)

4.1.1.2 Análisis F.O.D.A.

Fortaleza

- No tiene obligaciones financieras
- Cuenta con instalaciones propias
- Cuenta con un reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
- La relación con los clientes están debidamente documentadas
- La relación con los proveedores están debidamente documentadas
- Cumplen con los requisitos legales

- Manejan conocimientos técnicos
- Posee con un sistema de planificación por obra
- Posee con un equipo de profesionales capacitados

Oportunidades

- Conoce al mercado
- Tiene conocimiento técnico
- Maneja influencia tanto en el sector público como privado
- Se puede asociar con otra compañía y puede participar en cualquier proyecto
- Tiene experiencia a pesar de que tiene poco tiempo en el mercado

Debilidades

- No tiene procesos establecidos
- No tiene un sistema para verificar las metas anuales
- No tiene la suficiente capacidad operativa para manejar proyectos con montos altos
- No tiene una estructura administrativa, ni financiera definida
- No cuenta con un sistema contable
- No cuenta con un software integrado

Amenazas

- No realiza periódicamente análisis financieros
- No cuenta con políticas
- El mercado es muy voluble y maneja proyectos tanto públicos como privados

4.1.2 Evaluación del riesgo

Para determinar el riesgo de control se evaluaron 5 puntos los cuales son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, para determinar el nivel de confianza dando una calificación baja, porque el punto más crítico es la evaluación de riesgo. La compañía no tiene un plan de mitigación de riesgo, debido a que no tiene procesos establecidos, ni controles, además no tiene identificados los riesgos de la institución para crear un plan. Por lo tanto, mediante la evaluación se identificó que existe un **Riesgo de Control Alto** por la falta de una estructura, procedimientos y diseño del Sistema de Control Interno.

También existe el **Riesgo Inherente Alto** ya que todos los proyectos que administran son del sector público en la actualidad existe una crisis económica en el país y todos los proyectos de Inversión están paralizados.

(VER ANEXO F)

4.1.3. Matriz de riesgo inherente y global

Una vez identificado el nivel de riesgo de control alto y de detección alto, la matriz de riesgo, que consta en el anexo presenta un enfoque sustantivo.

(VER ANEXO G)

4.1.4. Programa de auditoría

El programa de auditoría es una clasificación lógica, ordenada y clasificada del proceso de auditoría que se va a implementar, y especifica el tiempo determinado que se lo va aplicar, para la elaboración del informe y obtención de los hallazgos, que son muy importantes para este análisis de caso. Ya que de ellos depende las recomendaciones que se den a la compañía.

(VER ANEXO H)

(VER ANEXO I: CRONOGRAMA DEL PROGRAMA)

4.2. Ejecución

4.2.1. Análisis del cumplimiento de las principales actividades por área

El análisis del cumplimiento de las principales actividades por área se basa a los cinco componentes de COSO I que son:

- Ambiente de control: aquí se evalúa si la compañía cumple su misión, visión, objetivos, valores éticos, políticas
- Evaluación de riesgo: Se evalúa si tienen un plan de mitigación de los riesgos, o si identifican los riesgos.
- Actividades de control: Se evalúa si tiene procesos, controles y la planificación financiera.
- Información y comunicación: Se evalúa la estructura del área de talento humano

- Monitoreo: Programa, plan de seguimientos entre otro.

Tabla N° 1

Área financiera

FASE	ÁCTIVIDAD	RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	ACTIVIDAD PARA MEJORAR	RECURSOS Y PERSONAL
FINANCIERO	CONTROL POR PROYECTOS	*No se evidencia un análisis financiero por cada proyecto.	*Elaborar análisis financiero de cada proyecto.	*Sistema integrado que le permita tomar decisiones
		*No se evidencia planificaciones de gastos de compañía.	*Elaborar planificaciones anuales de la semestrales de la compañía.	acertada, con datos actualizados de
		*No se evidencia un control financiero semestral de la compañía	*Elaborar metodología para un control de la compañía.	la compañía
		*No se evidencia controles en la compañía.		

Fuente: Compañía Consultora

Elaborado por: Autor

Nota: En esta tabla se detallan los incumplimientos de las principales actividades, identifica las carencias o la ausencia del área financiera. Es importante mencionar que esta área es muy vulnerable, y representa un riesgo inmenso en cualquier entidad, ya que si no hay una planificación podría llevar a la empresa a la quiebra, de allí radica la vulnerabilidad de la misma, esta área debe tener controles establecidos o una metodología. Mediante la auditoría se evidenció que hay riesgos que deben ser mitigados con un plan, o por lo que se identifiquen las posibles mejoras y los recursos que serían necesarios para la aplicación de la misma.

Tabla N° 2

Área de licitaciones

FASE	ACTIVIDAD	RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	ACTIVIDAD PARA MEJORAR	RECURSOS Y PERSONAL
LICITACIONES	ELABORACIÓN DE OFERTA	<p>*No se evidencia una coordinación para la elaboración de la oferta con todas las áreas relacionadas.</p> <p>* No se evidencia una codificación para respaldo en archivos de la Oferta.</p> <p>* No se evidencia una planificación en días y horas para la entrega de la referida.</p> <p>* No se evidencia cumplimiento de plazos</p>	<p>*Realizar una planificación para la elaboración de la Oferta</p> <p>*Mediante correos internos de la empresa recaudar información para la elaboración de la oferta.</p> <p>*Crear códigos por oferta dividiéndolas en el sector público y privado y por cliente.</p> <p>*Realizar cronogramas de entregas por cada profesional en la entrega de la Oferta.</p> <p>*Incentivar al personal mediante bonos cuando se ganen las ofertas o por la entrega a tiempo.</p>	<p>*E-mail de la compañía</p> <p>*Fondos para bonificaciones por las ofertas.</p> <p>*Capacitación para elaborar las Ofertas ya que el portal de compras públicas siempre está actualizándose.</p> <p>*Se necesita un Software o un sistema donde se almacene toda la información por códigos.</p>

Fuente: Compañía Consultora

Elaborado por: Autor

Nota: Se identifican las carencias del área de elaboración de licitaciones

Tabla N° 3

Área de RR.HH.

FASE	ACTIVIDAD	RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	ACTIVIDAD PARA MEJORAR	RECURSOS Y PERSONAL
RR.HH	SELECCIÓN DEL PERSONAL	*No se evidencia una selección del personal a través de pruebas.	*Elaborar archivos de todo el personal que está dentro de la compañía	*Fondos para el departamento de RR.HH
		*No se evidencia bases de datos de posibles candidatos	*Elaborar planificaciones de capacitaciones anuales con un presupuesto determinado de acuerdo a los requerimientos de la compañía	
		*No se evidencia un archivo de todos los trabajadores que están laborando actualmente	*Elaborar evaluaciones de selección del personal por área	
		*No se evidencia programas de capacitaciones anuales	*Elaborar manuales de trabajos.	
		*No se evidencia planificación de actividades por áreas	*Elaborar políticas internas en la compañía	
		*No se evidencia respaldo de Comunicación interna en la compañía	*Elaborar valores corporativos	
		*No se evidencia políticas internas en la compañía.	*Evaluar al personal periódicamente	
		*No se evidencia valores corporativos en la compañía	*Fomentar crecimiento personal en cada uno de los profesionales	
		*No se evidencia que se provee al personal de todos los recursos para elaborar su trabajo	*Realizar entrevistas con el personal para escuchar su requerimientos por las áreas	
		*No se evidencia descriptivo financiero		
		*No se evidencia manuales de trabajo.		

Fuente: Compañía Consultora

Elaborado por: Autor

Nota: Se identifican las carencias del área de RR.HH.

Tabla N° 4

Área de control de proyectos y ejecución

FASE	ACTIVIDAD	RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	ACTIVIDAD PARA MEJORAR	RECURSOS Y PERSONAL
CONTROL DE PROYECTOS Y EJECUCIÓN	EJECUCIÓN Y CIERRE DE PROYECTO	*No se evidencia una base de datos por proyecto.	*Elaborar una planificación por proyectos.	*Fondos para el departamento de Control de proyectos y ejecución
		*No se evidencia programas que ayuden al control de la obra.	*Elaborar una base de datos por proyectos.	*Programas actualizados para el control de la obra.
		*No se evidencia cumplimiento de cronogramas.	*Elaborar un listado de toda la documentación que se necesita por proyecto	*se necesita una base o un software el cual guarde toda la documentación de cada proyecto.
		*No se evidencia una buena comunicación entre la parte administrativa del proyecto y la técnica.	*Elaborar esquemas de conocimientos en la parte administrativa para el personal técnico a la gerente de recursos humanos.	
		*El personal que administra los proyectos no cumple el perfil requerido.	*Solicitar programas actualizados que ayuden a un mejor control de la obra; tales que puedan generar factores medibles para la mejora continua.	
		*No se evidencia la documentación requerida para el soporte de cada proyecto.		
		*No se evidencia una planificación del control de los proyectos.		

Fuente: Compañía Consultora

Elaborado por: Autor

Nota: Se identifican las carencias del área de control de proyectos y ejecución

Tabla N° 5

Área de contabilidad

FASE	ACTIVIDAD	RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	ACTIVIDAD PARA MEJORAR	RECURSOS Y PERSONAL
CONTABILIDAD	REGISTROS Y CONTROLES DE ACTIVIDADES	*No se evidencia que haya políticas de créditos y cobros	*Elaborar Políticas de Créditos y Cobros.	*Fondos para el departamento de Contabilidad
		*No se evidencia registros periódicos.	*Es necesario la implantación de software contable.	*Un software Contable
		*No se evidencia un software contable.	*Elaborar cuadro de control por facturas.	
		*No se evidencia archivos de roles de pago.	*Elaborar cuadros de gastos indirectos e directos de la obra	
		*No se evidencia elaboración periódica de Estados Financieros.	*Elaborar inventarios trimestrales de inventarios de activos fijos por obra.	
		*No se evidencia controles por obra gastos indirectos y directos.	*Elaborar conciliación bancarias	
		*No se evidencia Cuadro de controles de facturas.	*Elaborar políticas de cajas chica	
		*No se evidencia una adecuada gestión de cobros.	*Llevar un control de los roles	
		*No se evidencia inventarios periódicos de activos.	*Elaborar controles para que se gestione de forma adecuada el departamento de tesorería	
		*No se evidencia un control de la cta. Bancos y Caja.		
		*No se evidencia políticas de fondos de caja Chica		

Fuente: Compañía Consultora

Elaborado por: Autor

Nota: Se identifican las carencias del área de contabilidad

4.2.2. Evaluación de eficiencia y eficacia en la administración de contratos

Figura N° 9

Evaluación de Actividades

Compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda.					
Evaluación de Actividades					
N°	Actividad	Proyectos	Plazo Contractual (Días)	Plazo Real (Días)	Semaforización
1	Plazo real de terminación de los contratos	Consejo de la judicatura el Triunfo	90	135	
		Unidad Educativa Provincia de Manabí	60	70	
		Colegio Fiscal Mixto " Victor Hugo Mora "	60	90	
		Cooperativa de Transporte Hermano Miguel Ltda	30	45	
2	Elaboración de actas de recepción definitiva	Consejo de la judicatura el Triunfo	90	135	
		Unidad Educativa Provincia de Manabí	60	70	
		Colegio Fiscal Mixto " Victor Hugo Mora "	60	90	
		Cooperativa de Transporte Hermano Miguel Ltda	30	45	
3	Reuniones Semanales para verificación de trabajos	Consejo de la judicatura el Triunfo	7	15-30	
		Unidad Educativa Provincia de Manabí	7	30	
		Colegio Fiscal Mixto " Victor Hugo Mora "	7	30	
		Cooperativa de Transporte Hermano Miguel Ltda	7	15	
4	Evaluación de Obra técnica, económica y administrativa	Consejo de la judicatura el Triunfo	15	30	
		Unidad Educativa Provincia de Manabí	15	30	
		Colegio Fiscal Mixto " Victor Hugo Mora "	15	30	
		Cooperativa de Transporte Hermano Miguel Ltda	15	30	

Fuente: Compañía

Elaborado Por: Autor

4.2.3. Tablero de indicadores

4.2.3.1 Cuadro con indicadores

Figura N° 10

Indicadores de Gestión-Proceso Administrativo

INDICADORES DE GESTIÓN			
ÁREA ADMINISTRATIVA			
ETAPA: PROPOSITO ESTRATEGICO			
Planeación	Descripción	Descripción de la formula	Total
Definir el marco de actuación de la organización	Visión	Empleados que la conoce/ Total de empleados	80,00%
		Empleados que la comparten / Empleado que la conoce	33,33%
	Misión	Empleados que la conoce/ Total de empleados	80,00%
		Empleados que participan de su definición/ Total de empleados	27%
	Objetivos	Objetivos alcanzados/objetivos definidos	16,67%
	Metas	Metas alcanzadas / metas establecidas	25%
	Enfoque	Procesos realizados/procesos programados	0,00%
		Funciones asignadas/funciones definidas	100,00%
		Funciones definidas/procesos programados	0,00%
	Horizonte	Acciones realizadas/acciones planeadas	30,77%

Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización	Recursos Humanos	Personal evaluado/personal contratado	0,00%
		Personal capacitado/total del personal	13%
	Instrumento técnico e apoyo	Manuales elaborados/manuales programados	0,00%
Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización	Motivación	Incentivos/proyectos	33,33%
Medición del progreso de las acciones en función del desempeño	Naturaleza	Controles preventivos/total de controles	0,00%
	Calidad	Personal asignado a la gestión de calidad /total de personal	7%
		Quejas presentadas de cliente/total clientes	100,00%
		Quejas atendidas/total de quejas	50,00%
		Auditorias favorables/total de auditoría	66,7%
		Ofertas ganadas/ofertas realizadas	100,00%

Fuente: Compañía

Elaborado por: Autor

4.2.3.2 Análisis de los resultados del tablero de indicadores

- Marco de actuación de la organización

El 80% de los empleados conocen la visión y misión de la compañía. La visión de la compañía es convertirse en líderes en el campo de la construcción, fiscalización y consultoría de obras civiles y la misión de la compañía es satisfacer todas las necesidades

de los clientes, brindar un servicio de calidad, mediante la auditoría realizada. Se pudo evidenciar que solo cuatro personas de las 12 que conocen la visión comparten la misma lo que equivale al 27% en lo concerniente a la misión 4 empleados (que son los cuatros altos ejecutivos) de los 15 participaron en la definición de la misma lo que representaría el 33.335%.

La Consultoría y Fiscalizadora Hungría Cía. Ltda. H&C tiene los siguientes objetivos y metas trazadas:

Participar en concursos de consultoría de mayor nivel de facturación. - Con el objeto de tener una mayor solidez financiera, y participar en concursos de fiscalización y consultoría, se generó un aumento de capital de \$445,000,00. Teniendo un nuevo capital de \$500.400,00, se espera poder participar en concursos de consultoría de mayor nivel de facturación, considerando los niveles establecidos en la Ley de contratación pública vigente.

Firmar un consorcio con la compañía COPADE. - Se estima firmar un consorcio con la compañía COPADE, en un contrato de fiscalización que bordeará los US\$ 2, 300,000. Durante el año 2015 la Compañía no tuvo mayor movimiento, sólo ingresó aproximadamente US\$ 30,000 por concepto de fiscalizaciones. La estructura de costos se da por personal enrolado a la Compañía, así como deudas mantenidas por esta. No existe un incremento significativo a nivel de costos fijos.

Y los objetivos establecidos alrededor de un plazo de 3 años: Obtener un nivel de facturación de mínimo de US\$ 1, 000,000. - considerando obras con EMAPAG, DIFARE, entre otros. La cual, según información remitida por ellos, alcanzará los US\$ 150, 000,000 entre 2016 y 2018.

Se aumentó capital para poder participar en concursos, pero esto le genero problemas porque no ha concursado en ningún proyecto y tiene una pérdida en el año 2015, por lo tanto, no cumplió con el objetivo.

Firmar un Consorcio es muy factible debido a que no cuenta con recursos suficiente para participar en concursos de millones, este objetivo sería una buena opción, que en la actualidad la están cumpliendo. Los objetivos y metas trazados en tres años son muy

ambiciosos, que en caso de lograrlos podría crecer considerablemente, sin embargo, se evidencio que no han establecido un plan para alcanzarlos.

El índice enfoque es preocupante porque la compañía no tiene establecidos procesos, si tiene funciones definidas y asignadas, pero no se evidencian documentación donde se estipule los límites de cada función tanto para tomar decisiones o cuáles son sus superiores. Es importante que se definan programas en relación a las funciones, pero que se dejen documentadas y que el personal la conozca.

- Diseño e instrumentación de la infraestructura para el funcionamiento de la organización

El área de recursos humanos es muy preocupante ya que ningún personal es evaluado antes de contratarlo; solo el 13% del personal ha sido capacitado y no hay manuales programados en relación a los elaborados, si existe manuales elaborados muy básicos, pero no definen limitaciones para tomar decisiones o que funciones se realizan, se puedo evidenciar que el personal realiza de todo un poco por la falta de recursos.

- Toma de decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización

El 33.33% del personal es motivado, se pudo evidenciar que en el área de control de proyectos y administración de proyectos el personal está motivado debido a los incentivos económicos otorgados por trabajar más de 8 horas diarias y hasta en sus hogares.

- Medición del progreso de las acciones en función del desempeño

Solo un 7% de personal está asignado a verificar el manejo de un sistema de control de calidad que es el gerente general que evalúa el desempeño de los trabajos, pero no tiene un plan para medir la calidad peor mitigarlo. Solo existen 4 clientes de los cuales existen muchas quejas en todos los casos alcanzando el 100% en quejas en relación al cliente.

Las auditorías realizadas en el año 2013 y 2014 eran favorable dando un 66.67% a partir del 2015 vino de cayendo la calificación por la falta de tecnificación, software un sistema de calidad, estas auditorías las realiza SGS que es el ente que califica los proveedores de servicios de Interagua, y como la consultora ofrece sus servicios, tiene cada año que calificarse.

Las pocas ofertas que han sido subidas al SERCOP, elaboradas en USHUAY se han ganado, el gerente general tiene una política de ahorrar recursos, y al personal que elabora licitaciones para optimizar tiempo y dinero.

4.2.4. Análisis de la calidad de los servicios

Figura N° 11

Reclamos de Clientes



Fuente: Compañía

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico n° 1, detalla cuales son las quejas más frecuentes de los clientes de la Compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda. H&C, el 4% de los clientes se quejan porque no se les da contestación o aprobación a los oficios, estos oficios necesitan ser aprobados o contestados, porque la compañía se dedica a fiscalizar y por ende solicitan un pronunciamiento de la parte técnica del proyecto; hay tres grupos que representan el 7% equitativamente que son: por solicitud de suspensión de obras, planillas mal realizadas y suspensión de la obra, el contratista a través de la fiscalización solicitan estos tres y es la fiscalización quien debe darle trámite para un pronunciamiento; y el punto

más crítico es el incumplimiento por parte de la empresa a los reglamentos de seguridad industrial en las obras civiles, debido al desarrollo del ejercicio siempre existirán observaciones de este tipo que corresponde el 57% de quejas.

Figura N° 12

Observaciones de la Compañía a los Clientes



Fuente: Compañía

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico n° 2, detalla cuales son las quejas más frecuentes de la compañía hacia los clientes de la Compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda. H&C, el 53% la compañía emite oficios a sus clientes por retrasos en los pagos de las fiscalizaciones, consultoría y realización de auditorías. Hay que mencionar que la entidad no maneja políticas de créditos y pagos, pero sin embargo si se evidencia a través de los oficios una gestión de cobro no propia del departamento de tesorería ajena a ella, pero que igual sirve como herramienta y constancia legal de que no se ha realizado el pago,

mediante las ratios financieros se pudo verificar este gráfico, ya que tienen una cartera morosa con el consejo de la judicatura desde el año 2015. Y el resto de quejas son propias al desarrollo del negocio que es fiscalizar como seguridad industrial, suspensión de la obra, ampliación de plazo cosas puntuales pero que perjudican o benefician al proyecto.

Figura N° 13

Ambiente Laboral



Fuente: Compañía

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico n° 3, detalla el ambiente laboral que es muy importante en la actualidad dentro de las entidades, esta información, se pudo obtener a través de la encuesta realizada al personal de la compañía con preguntas cerradas, que permitieron visualizar el ambiente laboral. Se pudo constatar que el ambiente laboral es muy adecuado a pesar de que no existen políticas, segregación de actividades entre otros, sin embargo, la compañía como es muy pequeña se caracteriza por socializar en la ejecución de su trabajo.

Figura N° 14

Herramientas adecuadas para desarrollar sus funciones



Fuente: Compañía

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico n° 4, detalla las herramientas que le faltan a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades, mediante la encuesta realizada a los trabajadores se pudo obtener esta información, que es necesario para que la organización adquiera conocimiento de lo que el personal necesita o sugiere, porque son ellos quienes aportan al logro de las metas, con esa finalidad se elaboró este punto. El 67% de los empleados indicó que les hace falta un software donde puedan desarrollar mejor su trabajo con eficacia y excelencia; el 20% expresó que necesitan un lugar más amplio, se evidenció que el lugar donde ejecutan sus labores es muy pequeño y el 13% de los empleados desearían contar con un asistente, este porcentaje son los del área de control de proyectos que se recargan demasiado de trabajo y solicitan un ayudante.

4.2.5. Herramientas Financieras

Rentabilidad (Ver Anexo J)

El ratio de rentabilidad permitió calcular cuán rentable es la compañía en relación con las inversiones que se han realizado y calcular el margen de utilidad sobre las ventas o ingresos obtenidos. La empresa no obtuvo niveles de rentabilidad debido a que en el 2015

tuvo una pérdida considerable porque los costos y gastos fueron mayores a los ingresos. Los gastos fueron de US\$ 135,210.06 y solo se generó ingresos de US\$ 35,805.00, no fueron suficientes para cubrir los costos y gastos.

Con este ratio podemos reafirmar lo mencionado a lo largo de la investigación, el objetivo principal de este ratio es apreciar el resultado neto obtenido a partir de decisiones financiera y administrativas de los fondos de la compañía evaluando resultados económicos lo cual en este caso se evidencio problemas para generar rentabilidad posiblemente relacionados con la gestión interna de la empresa.

Gestión (Ver Anexo K)

La rotación de las cuentas por cobrar es de 3,54 veces y está influenciada por la falta de políticas dentro de la organización. La cuenta por cobrar accionista es una de las causas del despunte en el año 2015, pero esto no depende de la gestión de tesorería, más bien depende de las decisiones de los altos ejecutivos. La recuperación de la cartera se da a los 103 días aproximadamente, ya que tiene una cartera morosa con el consejo de la judicatura, pero esto se influido por la economía del país porque es un cliente público.

La rotación de los activos es de 0.22 veces en relación de los ingresos y los activos fijos porque en el 2015 las ventas fueron de US\$ 35,805.00 lo cual no es un nivel alto de ventas para la empresa.

4.3. Informe de Auditoría

Responsable: Diana Dennisse Reina Mejía

Introducción

Durante el año 2015 la compañía ha tenido problemas en su gestión a nivel financiero y administrativo, las dificultades son: mantiene un solo cliente con una cartera morosa, no puedo obtener más clientes, su calificación como fiscalizador ha venido de cayendo, tiene muchos errores en presentación de informes entre otros aspectos. La auditoría operativa, tiene la finalidad de evaluar las actividades que se desarrollan en el negocio para determinar si son eficaz y eficientes, para aquello va a participar toda la organización, y el periodo auditado es el año 2015. La entidad conocerá los resultados y se les recomendará peros solo depende la organización la aplicación de las recomendaciones.

Antecedente

La compañía ejerce sus actividades en el mercado hace tres años, cuenta con las áreas de gerencia general, control de obra técnica y administrativa, recursos humanos y contabilidad, la entidad es familiar, los altos directivos los conforman los hijos del dueño, y la necesidad de crear esta empresa radica en la larga trayectoria del gerente general que es el Ing. José Hungría. Durante el año 2015, ha venido cayendo la calificación como fiscalizador y en este año se obtuvo una pérdida de ciento tres mil dólares. La finalidad de esta auditoría se plantea por los objetivos trazados por la organización que es crecer y obtener clientes de mayor índole, asociarse, pero para aquello necesita mejorar su gestión, que es el propósito de la referente auditoría.

Motivo de la Auditoría

La Auditoría Operativa se la está realizando como herramienta de mejoramiento continuo, a la Compañía CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA. LTDA, para mejorar la calidad de los servicios que ofrece, optimizar los recursos, crecer económicamente, fomentar un ambiente de control interno, medir ratios de gestión entre otros, es emprendida solo para fines académicos, para la Obtención del Título en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Objetivos y Alcance de la Auditoría

Determinar el grado de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades ejecutadas por la compañía, con la finalidad de identificar soluciones que mejoren la gestión. La auditoría comprende el análisis de todas las áreas de la entidad, en el periodo comprendido del año 2015.

Alcance

El periodo auditado es el año 2015 y la revisión se extiende a toda la organización.

Limitación al Alcance

La compañía no cuenta con una estructura organizacional definida en procesos, solo se manejan áreas que desarrollan diferentes actividades con un limitante, no existe un manual de trabajo, no cuenta con un sistema informático o software, solo con archivadores, no

existe un ambiente de control interno, no cuenta con políticas establecidas. Por todos los factores mencionados se limita al investigador en la aplicación de herramientas.

Técnicas empleadas

Las técnicas que se aplicaron primero como conocimiento preliminar son las siguientes:

- Narrativa: Se realizó un panel de experto como todos los principales funcionarios de la compañía, una entrevista con el gerente general con la finalidad de verificar los objetivos, misión y visión de la entidad, entrevista con la de recursos humanos para conocer la parte funcional de talento humano y una encuesta a los trabajadores para complementar conocimientos generales de la entidad.
- Se determino el riesgo de la auditoría a través del componente COSO I
- Se evaluó una matriz de riesgo de los hallazgos encontrados
- Hojas de hallazgos

Diagnóstico

Mediante la auditoría realizada se pudo constatar lo siguiente:

- La compañía no tiene políticas establecidas por áreas, esto influye en la integridad y ejecución de las actividades de la compañía.

(VER ANEXO M: hoja de hallazgos de faltas de políticas y actividades de control)

- No existen una estructura organizacional, ni procesos establecidos; porque es importante que la compañía tenga procesos definidos, estos ayudan o facilitan la ejecución de los trabajos, por eso dentro de la organización se evidencia mucho desorden en archivos, secuencia de trabajo en todas las áreas inmersas en el negocio, no existe una codificación por áreas en archivos, si se solicita información es muy difícil obtener al instante, esto influye directamente en el sistema de control, porque no hay mecanismos suficientes para establecerlos

(VER ANEXO L: hoja de hallazgos de una estructura organizacional y procesos establecidos)

- No hay un plan anual de capacitaciones, ni un manual de funciones donde establezcan lo siguiente: las funciones, límites de toma de decisiones, límite para desarrollar su trabajo, responsabilidades, su jefe entre otros. Esto implica que las actividades que realizan no tengan una secuencia o un control establecido, replegándose en el control interno de la compañía y en los riesgos. El hecho de no saber cuáles son los límites de función quizás produzcan errores involuntarios que pueden influir de manera considerable en el negocio.

(VER ANEXO N: hoja de hallazgos de faltas plan anual de talento humano)

- Existen muchas quejas de los clientes por diferentes situaciones pero más del 50% son por seguridad industrial, estas quejas han influido en la calificación de la compañía como fiscalizador, porque mediante las auditorías realizadas en años anteriores se consta el declive de la calificación, uno de los motivos es porque el personal técnico y administrativo no le dan la debida atención y solución a estas quejas porque no existe un modelo de control o un mecanismo que les exija a dar soluciones. Es importante también referirnos que el 50% de las quejas son por seguridad industrial debido al giro del negocio siempre tendremos quejas de este tipo, pero por la imagen, calidad y factor económico se deben contestar.

(VER ANEXO Ñ: hoja de hallazgos de quejas de clientes)

- La compañía está incumpliendo con los contratos, mediante la auditoría se pudo evidenciar que durante el año el 2015, los contratos no se ejecutaron en el plazo establecidos, las evaluaciones y controles de los proyectos no se las realizaban dentro de los periodos. Todo lo mencionado influye en la calidad de los servicios que ofrece la compañía y en la rentabilidad de los proyectos, ya que si son prorrogados generan más costos y gastos que no estaban considerados en la planificación inicial

(VER ANEXO O: Plazos de contrato)

Propuesta

Mediante la auditoría operativa se puede proponer lo siguiente:

- Elaborar políticas por áreas y de control

- Desarrollar manuales de funciones creando perfiles y un plan anual de talento humano donde contenga las capacitaciones del personal, las evaluaciones por áreas, incentivos
- Una vez elaborado los manuales de funciones se debería analizar el organigrama, para analizar la factibilidad de mejorarlo o reestructurarlos, y establecer procesos que a su vez generen controles
- Elborar un sistema sencillo para contestar las quejas dando una calificación, que permita su contestación inmediata mediante la calificación o semaforizarlas
- El área financiera deber crear una matriz donde evalúe los proyectos, determinando tiempo. Analizando si los plazos porrogados influyen en la rentabilidad del negocio, o elaborar una metodología donde establece controles.

Estrategia de implantación

La implementación de la propuesta va a demorar demasiado, pero lo primero que se debería hacer es elaborar los manuales de funciones, una vez determinado los perfiles a través de los manuales ver la posibilidad de mejorar el organigrama y de allí establecer políticas, el resto continuamente lo tienen que ir desarrollando, dependiendo de los recursos disponibles.

Seguimiento

El seguimiento de la propuesta, va a depender del gerente general y las decisiones que tome.

Conclusiones

La auditoría se efectuó satisfactoriamente encontrando algunas novedades que están establecidas en este informe con la respectiva propuesta de mejora.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

1. Conclusiones

- Con la auditoría operativa realizada, y el informe de la evaluación de control de riesgo y el resumen de hallazgos o dictamen se observó que la empresa tiene definidas áreas para la ejecución de sus actividades, pero no dispone de una estructura organizativa definida, por ese motivo tiene algunas deficiencias: (a) La compañía no tiene políticas establecidas por áreas, esto influye en la integridad y ejecución de las operaciones de la compañía. (b) No existen una estructura organizacional, ni procesos establecidos; es importante que la compañía tenga procesos definidos, , estos ayudan o facilitan la ejecución de los trabajos, por eso en la organización se evidencia que no existe una codificación por áreas en archivos, si se solicita información es muy difícil obtener al instante, esto influye directamente en el sistema de control, porque no hay mecanismos suficientes para establecerlos. (c) No hay un plan anual de capacitaciones, ni un manual de funciones donde establezcan lo siguiente: las funciones, límites de toma de decisiones, responsabilidades, jerarquía entre otros. Esto implica que las actividades que realizan no tengan una secuencia o un control establecido, influyendo en el adecuado manejo de control interno de la compañía. Todo lo mencionado puede conducir a errores que afecten de manera considerable el negocio.
- La compañía esta incumpliendo con los contratos, se pudo evidenciar que durante el año el 2015, los contratos no se ejecutaron en el plazo establecido, las evaluaciones y controles de los proyectos no se las realizaban dentro de los plazos. Todo lo mencionado influye en la calidad de los servicios que ofrece la compañía y en la rentabilidad de los proyectos, ya que si son porrogados generan más costos y gastos que no estaban considerados en la planificación inicial.
- A través de los ratios de rentabilidad, rotación cuentas por cobrar y rotación de activos se reflejó la baja eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa, debido a la concentración de sus cuentas por cobrar en un solo cliente, lo que reafirma los hallazgos de auditoría.
- Existen muchas quejas de los clientes por diferentes situaciones pero más del 50% son por seguridad industrial, estas quejas han influido en la calificación de

la compañía como fiscalizador, uno de los motivos es que el personal técnico y administrativo no atiende sus observaciones y quejas. Es importante también referir que el 50% de las quejas son por seguridad industrial, que debido al giro del negocio se originan.

2. Recomendaciones

Para que la compañía logre sus objetivos es necesario diseñar un código de ética institucional, que contenga los principios, código y responsabilidad e integridad hacia la entidad, permitiendo crear un ambiente reflexivo y solidario entre los miembros.

- Restructurar la compañía creando un organigrama mejorado, estableciendo cada responsable por departamento o líderes.
- Determinar procesos, basados en un modelo de gestión que enfoque el mejoramiento continuo.
- Elaborar políticas y objetivos basados en un modelo de gestión de calidad.
- Diseñar perfiles por áreas y manuales de trabajos donde establezcan los límites de sus actividades.
- Establecer políticas para reclutar personal, determinando estándares de calificación.
- Desarrollar charlas, donde los miembros o los líderes sugieran capacitaciones y se genere un plan anual de capacitación.
- Diseñar indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.

Referencias

- Ronaldo, M., & David, R. (Mayo de 2014). Planeación de una Auditoria externa de estados financieros de una entidad no lucrativa de asuntos políticos. *Planeación de una Auditoria externa de estados financieros de una entidad no lucrativa de asuntos políticos*. Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Acevedo, A., Florencia, I., & Martín, L. (s.f.). *El Proceso de la Entrevista* . Limusa.
- AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. (2013). *ISO. ISO 9001 para la pequeña empresa: Recomendaciones del Comité Técnico ISO/TC 176*. España.
- Córdoba Padilla, Marcial. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Corona Romero, E., & Vásquez, B. (2014). *Análisis de Estados Financieros individuales y consolidados*. Madrid: UNED.
- Enrique Benjamin, F. F. (2007). *Auditoria Administrativa gestión estratégica del cambio*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Espinoza Garcia, M. G. (2014). *Fundamentos de Auditoria*. Mexico: Patria.
- Espinoza Marcillo , V., & Lozada Haz, G. (Marzo de 2012). Auditoria Operativa aplicación al departamento de siniestros del broker de seguros el Sol S.A. enfocada a la gestión de procesos. *Auditoria Operativa aplicación al departamento de siniestros del broker de seguros el Sol S.A. enfocada a la gestión de procesos*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Fernández, M., Ríos, J., & Sanchez, C. (s.f.). *Google*. Obtenido de <https://books.google.com.ec>
- Gaitán Rodrigo, E. (2015). *Administración de Riesgo E.R.M y la auditoria interna*. Bogota: Ecoe.
- Gallego Navarro, T. (2013). *Gestión Integral*. Universitat Jaume.

- García Nava, J. A., & Paredes Hernández, L. M. (2014). *“Estrategias financieras empresariales”*. México: Larousse: Grupo Editorial Patria.
- Guillén, M., & María del Carmen. (2012). *La Gestion Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa/ Bussiness process improvement*. Mexico: Graw Hill.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio del cliente*. España: Graw Hill.
- Ley Organiga de Contratación Pública. (2016). *Ley Organiga de Contratación Pública. Ley Organiga de Contratación Pública*. Ecuador.
- Magdalena, G. d. (s.f.). *google*. Obtenido de google: http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoria del Control interno*. Colombia: ECOE.
- Montaño Hormigon, F. J. (2015). *Auditoria de las áreas de la empresa: gestión contable y gestión administrativa para auditores*. Mdrid-España.
- Namakforoosh, M. N. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Venezuela, Colombia, España: LIMUSA Noriega Editores.
- Napolitano Niosi, A., Holguin Maillard, F., Tegero Gonzalez, A., & Valencia Pozos, R. (2011). *Auditoria de estados financieros y su documentación*. Mexico.
- Prieto herrar, J. E. (2014). *Enfoque Gerencial*. Bogota: Ecoe.
- Reyes Iraheta, J. A., Flamengo Quintanilla, C. M., & Archila Navaro, O. A. (Enero de 2014). Modelos de auditoria internas basados en riesgos para las pequeñas y medianas empresas del sector de construcción de trabajan en contratos privados y públicos en el área metropolitana de san salvador. *Modelos de auditoria internas basados en riesgos para las pequeñas y medianas empresas del sector de construcción de trabajan en contratos privados y públicos en el área metropolitana de san salvado*. San Salvador, El Salvador.

Richard, A., Krueger, M., & Casey, A. (s.f.). *A Practical Guide for Applied Research*. Londo: SAGE.

Rojas López, M. D. (2015). *Evaluación de Proyectos para ingenieria*. Bogota: Ecoe.

Rojas, R., Barragan, R., Salman, T., Ayllón , V., Cordova, J., Langer, E., & Sanjines, J. (s.f.). *Formulación de Proyectos de Investigación*. Nadya Guitierrez.

Salman, T., Ayllón, V., Cordova, J., Langer, E., Sanjines, J., Rojas , R., & Barrgan, R. (s.f.). *Formulación del Proyecto de Investigación*. Nadya Guitierrez.

Sánchez, J. C. (2012). *Los Métodos de Investigación*. Madrid: Dias de Santos Albasanz .

Anexos

ANEXO A: CARTA DE COMPROMISO

En Guayaquil, al día 16 del mes de diciembre del año 2016, comparece de forma libre y voluntaria la señorita Diana Dennisse Reina Mejía, en calidad de ESTUDIANTE DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, POR SUS PROPIOS Y PERSONALES DERECHOS; mayor de edad, hábil y con capacidad legal para celebrar el presente compromiso, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES

La señorita Diana Dennisse Reina Mejía, es estudiante egresada de la Universidad Politécnica Salesiana de la carrera de Contabilidad y Auditoría, quien necesita realizar una tesis de grado para la obtención de su título profesional.

La compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda., es una institución con fines de lucro, quien brinda el apoyo para que la estudiante realice una auditoría de gestión dentro de la misma, por el periodo comprendido del año 2014 al 2015.

SEGUNDO: COMPROMISO

Con los antecedentes expuestos, la señorita Diana Dennisse Reina Mejía, por sus propios y personales derechos se compromete con la compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda., a lo siguiente:

Coordinar la ejecución del trabajo con los diferentes departamentos, para su correspondiente supervisión y revisión.

Entregar el informe final, el cual será leído una vez concluido con la auditoria con la presencia de funcionarios de la entidad.

En acceder a horarios de la oficina a la información que la empresa le brinda y previo aviso a la autoridad competente.

Por su parte la compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda. se compromete con la señorita Diana Dennisse Reina Mejía, a entregar la información necesaria para el desarrollo de la auditoria.

TERCERA: CONFIDENCIALIDAD

Con los antecedentes expuestos, la señorita Diana Dennisse Reina Mejía, se obliga a guardar absoluta reserva sobre la información que recibe en el desarrollo de su auditoría dentro de la empresa, debiendo responder por el incumplimiento de este compromiso.

CUARTA: RESPONSABILIDAD LABORAL

Por la naturaleza civil de este convenio, “la compañía”, no adquiere ningún tipo de relación laboral con la señorita Diana Dennisse Reina Mejía. Por lo mismo mantendrá indemne a “la compañía” de cualquier reclamo por indemnizaciones, sueldos y beneficios sociales.

QUINTA: ACEPTACIÓN

Los comparecientes declaran expresamente que aceptan las estipulaciones de la presente constancia de compromiso por así convenir a sus respectivos intereses. Para constancia del estipulado las partes firman en unidad de acto en dos ejemplares de igual valor.

Diana Reina Mejía

Alumna

Ing. José Hungría Esteves

Gerente General

ANEXO B: PANEL DE EXPERTO

1.- A nivel administrativo y financiero existen falencias

En toda empresa existen falencias, incongruencias o cualquier tipo de inconvenientes, pero la verdad es que esta pequeña compañía tiene muchas tanto a nivel administrativo y financiero

2.- ¿Cuáles son las falencias más concurrentes e inconvenientes dentro de la compañía al momento del desarrollo de sus actividades?

Primero nuestro mayor inconveniente es que la empresa tiene tres años en el mercado y no es conocida, y la otra sería que no tenemos la suficiente experiencia para concursar en cualquier tipo de proyecto tanto privado como público.

De allí nuestras falencias son administrativas y financieras son:

Administrativamente no contamos con un proceso y controles de los referentes para administrar las cosas todo se lo realiza de manera empírica, no existe un software o programas que integren todos los departamentos de la empresa.

Financieramente estamos quebrando el año pasado tuvimos una pérdida considerable, el caso es que tenemos que coger algún proyecto o facturar algo para poder salir del trance. Por lo mencionado no contamos con recursos económicos como para invertir en un mejoramiento de la empresa, pero contamos que José Hungría facture una gran cantidad y a la vez la consultora le preste servicios para que tenga movimiento financiero.

3.- ¿Cuáles son las opciones para mejorar las falencias o inconvenientes antes mencionadas?

Que en este año 2016 José Hungría fiscalice un proyecto de millones para que la consultora le preste servicios y tenga movimiento financiero. De esta forma hay flujo y se podría invertir en el mejoramiento de la parte administrativa de la empresa con realizar una Auditoría exhaustiva para levantar procesos; controles de los mismo; crear metodología de trabajos; manuales de trabajo; perfiles del personal técnico y sobre todo realizar una planificación consolidada de todos los procesos de la empresa para manejar las cosas correctamente.

4.- ¿Cuáles sería el procedimiento para aplicar dichas opciones de mejoramiento?

Primero sería facturar este año para tener flujo y segundo realizar una auditoría de gestión y de allí crear una estructura organizacional de la empresa con procesos y controles.

5.- ¿Contamos con los recursos suficientes para aplicar dichos mejoramientos?

Como antes lo mencionamos no contamos todavía con los recursos para mejorar la gestión de la empresa

6.- ¿Cuál sería el tiempo para la aplicación de dichos mejoramientos?

Diríamos que nos tomaríamos todo un año en aplicar todos los mejoramientos necesarios para mejorar la gestión de la empresa.

ANEXO C: ENTREVISTA DEL GERENTE GENERAL

Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda.

Entrevista

Entrevistado: Ing. José Hungría Esteves

Cargo: Gerente General

1.- Conocimiento de la Compañía

¿En quién recae la responsabilidad de que los empleados conozcan la misión, visión, objetivos y metas de la compañía?

- a) Directorio
- b) Gerencia
- c) Dirección ejecutiva
- d) otras

¿Tiene misión, visión y objetivos definidos la compañía?

Si

No

¿Cuántos empleados participan de la definición de la misión, de la compañía?

De quince empleados participan 2

¿Tiene objetivos, metas y estrategias definidos la compañía?

Si

No

¿De los objetivos definidos de la compañía cuantos han sido alcanzados?

De los seis objetivos definidos por la compañía solo que ha logrado alcanzar uno

¿De las metas definidas de la compañía cuantos han sido alcanzados?

De los ochos metas establecidas solo se han alcanzado dos

¿De las estrategias definidas de la compañía cuantos han sido alcanzados?

De seis estrategias solo se han implementado 2

¿Las funciones están establecidos por?

- ✓ Área
- ✓ empleado
- ✓ son generales o subdivisión
- ✓ otro

¿En quién recae la responsabilidad de la planeación?

- a) Directorio
- b) Gerencia
- c) Dirección ejecutiva
- d) otras

¿Existen procesos programados?

Si

No

¿Existen funciones definidas?

Si

No

¿De las funciones definidas, cuantas han sido asignadas?

Todas

¿De las funciones definidas, cuantas todas están programadas en un proceso?

No existen procesos

¿Existe una planificación anual?

Si

No

¿De la planificación anual cuantas han sido realizadas?

De las 13 solo se han cumplido 4

¿Se cuenta con un lugar apropiado para la prestación de servicios?

Si

No

2.- Ejecución de su trabajo

¿Cuantos años de experiencia tiene ejerciendo su profesión?

Yo desde que me gradué en la universidad me he dedicado a la administración y gerencias de proyecto, hasta trabaje en el Banco Central como administrador de proyecto tengo en el mercado 30 años.

¿Desde cuándo ejerce el rol de gerente general dentro de la Consultora?

Tengo ejerciendo mi papel de Gerente General desde el 2013, hace 3 años.

¿Qué problemas se han presentado durante su desempeño como gerente general en el área de administrativa y financiera u otros?

Uno de los mayores problemas es el financiamiento, ya que esta empresa es familiar, fue creada con recursos familiares por ende su capital inicial fue de \$400,00. En el año 2014 se tuvo que inyectar capital para poder concursar en proyectos públicos, ya que los referentes solicitan requisitos técnicos, económicos y administrativos que hay que cumplirlos para poder concursar que en su mayoría no contamos. Cabe destacar que tengo

tres empresas las cuales son BALWIN S.A. una empresa constructora, la Consultora que es una empresa que se dedica a la ejecución de fiscalizaciones y consultorías de Ingeniería Civil, y José Hungría como persona natural maneja toda clase de proyecto. Gracias a mi experiencia en el transcurso de mi vida he podido sostener estas empresas uno de mis mayores problemas es la experiencia ya que como José Hungría la tengo, pero la Consultora y BALWIN no por eso es que como persona natural tengo más proyectos que con las empresas.

Yo sé que todo es un proceso por eso necesito que la consultora a nivel administrativo se tecnifique para que ella maneje los proyectos de José Hungría y facture y gane experiencia, en el mercado tiene poco tiempo así que todavía estamos a tiempo de una reestructuración ya que todo se maneja de manera empírica y con mis conocimientos he tratado de manejar todo, pero yo ya tengo bastante edad y necesito dejar el negocio bien establecido, mi objetivo principal es que la Consultora no necesite a José Hungría para poder concursar y que sea lo suficientemente solvente y tenga una buena estructura para que maneje cualquier clase de proyectos sea el monto que fuera.

¿Cuál cree usted que son las mayores falencias dentro de la Consultora?

La mayor falencia en la consultora es realizar las actividades o los trabajos cotidianos, sin ningún procedimiento establecido, sin un plan de desarrollo y sin ningún tipo de control interno cabe destacar que no existen manuales de funciones de trabajo, ni de metodología a seguir en las diversas áreas que sean creados de manera empírica en la consultora. Cabe mencionar algo siempre se han realizado las cosas para salir del transcurso del periodo.

¿Qué opciones usted implementara para corregir estas falencias?

Primero buscare el financiamiento para la consultora y de allí como ya lo mencioné estructurar la Consultora estableciendo procesos y controles para los mismos. Cabe destacar que crearía manuales o perfiles para los cargos importantes ya que por la compañía han pasado muchas personas que no tiene la suficiente capacidad a nivel técnico y administrativo para manejar proyectos. Los proyectos que manejamos requieren de mucha capacidad por el personal ya que se toman decisiones al diario a nivel técnico y administrativo, no todas las personas tenemos la suficiente capacidad para administrar.

¿Se implementan cursos de capacitación para el personal de la Consultora?

La verdad es que yo le pongo las tareas a mi persona, pero nunca los he capacitado para que desarrollen su trabajo o les he dicho hasta donde son sus funciones mi personal a cargo es medio todólogo porque para cumplir un trabajo todos ayudamos para cumplir la meta. Entre nosotros mismo vemos como desarrollamos el trabajo y listo. Cabe mencionar que desde el 2014 si se los envió a cursos ya que me certifique por la SGS como proveedor, pero no son cursos suficientes como para poder decir que están capacitados.

¿Existen procesos dentro de la compañía y controles de los referentes?

No existen procesos, pero si una distribución de competencias las cuales llevan un cierto control, todo lo que se las realiza es de manera empírica a base de experiencias por lo cual no hay manuales de funciones, ni procesos establecidos, peor aún controles internos.

ANEXO D: ENTREVISTA CON RECURSOS HUMANOS

Entrevistado: Ing. Viviana Hungría Esteves

Cargo: Recursos Humanos

¿El personal conoce la estructura organizacional?

Si

No

¿Existe un organigrama actualizado?

Si

No

¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades?

Cada empleado conoce que sus responsabilidades empíricamente pero no existe un manual de funciones.

¿Existe un organigrama que indique los puestos que requiere la empresa?

Si existe un organigrama

¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades de nómina?

Si están distribuidas correctamente.

¿Cuándo se recluta persona existe algún tipo de evaluación?

Si

No

¿Existe perfiles definidos?

Si

No

¿Se encuentran en alguna matriz o algún cuadro de esquemas?

Si

No

¿Se evalúa al personal por su desempeño?

Si

No

¿Cuántas veces se evalúa al personal?

Cada año cuando nos realizan auditoría

¿Existe manuales de funciones?

Si

No

¿Hay rotación de puestos?

No, porque hay solo 15 empleos

¿Se dan cursos de capacitación?

Si

No

¿Existe un plan de capacitación?

Si

No

¿Si no existe un plan de capacitación como los capacitan?

Cuando la gerencia lo solicite

ANEXO E: ENCUESTA

Consultoría & Fiscalización Hungría Cía.. Ltda.				
Encuesta al Personal				
Nombres y Apellidos:				
Cuántos años tienes trabajando en la				
1.-¿Conoces la Visión de la Compañía?				
SI			NO	
2.-¿Conoces la Misión de la Compañía?				
SI			NO	
3.-¿Conoces los objetivos de la Compañía?				
SI			NO	
6.-¿Si la respuesta de tu pregunta anterior es si,				
SI			NO	
5.-¿En que áreas trabajas?				
Técnica				
Control de Obra Administrativa				
Recursos Humanos				
Contabilidad-Financiero				
Otros:				
6.-¿Te gusta tu trabajo ?				
SI			NO	
7.-¿Estas de acuerdo con tu sueldo?				
SI			NO	
8.-¿Por qué no estas conforme con tu sueldo?				
Porque es bajo				
Porque no te dan comisiones				
Porque no te pagan horas extras				
Porque no te reconocen transporte				
Porque trabajas más de 8 horas laborales				
Otros:_____				
9.-¿Te gusta el ambiente de trabajo?				
SI			NO	

10.-¿Si tu respuesta es no porque?	
Por tus compañeros	
Por tu jefe	
Porque el ambiente es pesado	
Por tu sueldo	
Otros: _____	
11.-¿En qué programas desarrollas tu trabajo?	
Excel	
Word	
AutoCAD	
Software	
Otros: _____	
12.- ¿Necesitas mas herramientas para desarrollar tus funciones?	
SI	NO
13.-¿Si tu respuesta es si cual	
Software	
Instalaciones	
Asistente	
Otros: _____	

VER ANEXO F: EVALUACIÓN DE RIESGO

COMPAÑÍA: CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA. LTDA				
EVALUACIÓN DE CONTROL				
N°	DESCRIPCIÓN	P.T.	S/NO	C.T.
1	AMBIENTE DE CONTROL	15	S/NO	3
1.1	¿La máxima autoridad asume la responsabilidad junto con las servidoras y servidores, sobre la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados?	1	SI	0,5
1.2	¿El personal tiene la predisposición a realizar las tareas con respecto al control interno?	1	SI	1
1.3	¿La máxima autoridad establece disposiciones para el uso eficiente de los recursos y la protección del ambiente?	1	SI	0,5
1.4	¿El comportamiento de los sistemas de información y las actividades de monitoreo están dentro del ambiente de control?	1	NO	0
1.5	¿La máxima autoridad y los directivos establecen principios y valores éticos como parte de la cultura institucional?	1	NO	0
1.6	¿Los valores éticos rigen la conducta del personal de la institución, orientando su integridad y compromisos hacia la consecución de los objetivos institucionales?	1	NO	0
1.7	¿Existe un código de ética aprobado por la máxima autoridad?	1	NO	0
1.8	¿Se establecen mecanismos que promuevan la incorporación de los valores éticos al personal?	1	NO	0
1.9	¿Se ha definido la misión y visión de la entidad?	1	SI	1
1.10	¿La entidad posee un plan operativo anual?	1	NO	0
1.11	¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el periodo anual?	1	NO	0
1.12	¿El Plan Operativo Anual se formuló en base a un análisis pormenorizado de la situación interna y del entorno?	1	NO	0
1.13	¿Se realiza un seguimiento y evaluación permanente del POA y Planes Plurianuales?	1	NO	0
1.14	¿Se ha establecido un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucional?	1	NO	0
1.15	¿Los planes operativos con que cuenta la entidad están vinculados con el presupuesto institucional a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos?	1	NO	0

2	EVALUACIÓN DE RIESGO	10	SI/NO	0
2.1	¿La máxima autoridad estableció mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de los objetivos?	1	NO	0
2.2	¿Se administran los riesgos en la entidad?	1	NO	0
2.3	¿Los directivos de la entidad emprenden medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos de la institución?	1	NO	0
2.4	¿Los controles para mitigar los riesgos son efectivos en la medida que éstos cambien con el tiempo?	1	NO	0
2.5	¿En el plan de mitigación de riesgos se ha desarrollado una estrategia de gestión que incluye su proceso e implementación?	1	NO	0
2.6	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de su ocurrencia?	1	NO	0
2.7	¿La administración valora los riesgos a partir de las dos perspectivas: probabilidad e	1	NO	0
2.8	¿La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia?	1	NO	0
2.9	¿Se comparte el riesgo con terceras personas o entidades?	1	NO	0
2.10	¿Se identifica los riesgos cuya opción de respuesta es su aceptación?	1	NO	0
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	31	SI/NO	20
3.1.	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?	1	NO	0
3.2.	¿Se revisan las variaciones importantes en los presupuestos?	1	NO	0
3.3.	¿Existen políticas para la ejecución de los procesos?	1	NO	0
3.4	¿Se llevan a cabo procedimientos de control de ejecución y cumplimiento de políticas y procedimientos?	1	NO	0
3.5	¿Se ha delineado procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura o liquidación de proyectos?	1	NO	0
3.6	¿En la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, se selecciona y ordena las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutadas en el periodo?	1	NO	0
3.7	¿Para le ejecución del gasto se verifico que las operación financiera esté relacionada con la misión de la entidad?	1	NO	0
3.8	¿Las operaciones financieras reúnen los requisitos legales pertinentes?	1	SI	1
3.9	¿Se verifica la planificación y programación del presupuesto de ingresos?	1	SI	1
3.10	¿Existe documento debidamente clasificado y archivado que respalde el ingreso?	1	SI	1
3.11	¿Se proporciona información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas, proyectos y actividades?	1	SI	1
3.12	¿Se mantiene controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos?	1	SI	1
3.13	¿Se mantiene controles en la fase de ejecución?	1	SI	1
3.14	¿Se mantiene controles en la fase de evaluación?	1	SI	1
3.15	¿Se mantiene controles en la fase de clausura?	1	SI	1
3.16	¿Se mantiene controles en la fase de liquidación?	1	SI	1
3.17	¿Se mantiene controles en la fase de seguimiento?	1	SI	1
3.18	¿Se realiza el análisis de las variaciones del presupuesto aprobado y ejecutado determinando sus causas y recomendando medidas correctivas?	1	SI	1

3.19	¿Aseguran la producción y distribución de las obras de acuerdo a Normas técnicas las normas técnicas de calidad?	1	SI	1
3.20	¿Programan la ejecución de obras?	1	SI	1
3.21	¿Existe un control y supervisión que se cumplan los parámetros en las obras?	1	SI	1
3.22	¿Controlan la asignación de maquinaria y equipo requerido para la ejecución de las obras?	1	SI	1
3.23	¿Elaboran informes técnicos sobre la obras?	1	SI	1
3.24	¿Supervisan planos de construcción referente a instalaciones hidrosanitarias en urbanizaciones y edificios?	1	SI	1
3.25	¿Actualizan el sistema de información geográfica de catastros?	1	SI	1
3.26	¿Constan con la información pertinente para la actualización de catastros?	1	SI	1
3.27	¿Realizan socialización a los usuarios en caso de reclamos?	1	NO	0
3.28	¿Realizan un control de obras viejas?	1	NO	0
3.29	¿Supervisan al personal asignado a las obras?	1	NO	0
3.30	¿Controlan los procesos de ejecución de obra?	1	SI	1
3.31	¿Planifican Programaciones diarias, mensuales, trimestrales de actividades?	1	NO	0
4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	18	SI/NO	4,5
4.1	¿Existe un plan de talento humano actualizado?	1	NO	0
4.2	¿El plan de talento humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucional?	1	SI	1
4.3	¿La unidad de Gestión del Talento Humano mantiene una base de datos con información estadísticas del personal?	1	NO	0
4.4	¿Existe un manual de clasificación de puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad?	1	NO	0
4.5	¿El manual de clasificación de puestos se utiliza como base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal?	1	SI	1
4.6	¿Para la definición y ordenamiento de los puestos se consideró la misión y objetivos de la entidad?	1	NO	0
4.7	¿Para la selección del personal se contemplan lo estipulado en el Manual de Clasificación de Puestos, considerando impedimentos éticos y legales para el puesto?	1	NO	0
4.8	¿El ingreso de personal a la entidad se efectúa previa convocatoria, evaluación y selección?	1	NO	0
4.9	¿El proceso de selección se lo realiza en base al conocimiento, experiencia, destreza de los candidatos y cumpliendo con los requisitos del puesto, de tal forma que garanticen su idoneidad y competencia?	1	SI	0,5
4.10	¿El proceso de selección se lo realiza a través de concurso de méritos y oposición?	1	NO	0
4.11	¿El proceso de selección de personal se lo efectúa con base a las disposiciones legales, reglamentos y demás normas que existen?	1	SI	1
4.12	¿Periódicamente se realiza el proceso de evaluación de desempeño del personal?	1	NO	0
4.13	La evaluación de desempeño se efectúa bajo criterios técnicos de cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo?	1	NO	0
4.14	¿Se realiza la evaluación de desempeño en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo?	1	NO	0
4.15	¿Existe un plan de capacitación formulado por la unidad de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad?	1	NO	0
4.16	¿Se determina las necesidades de capacitación del personal?	1	SI	1

4.17	¿Las necesidades de capacitación del personal, están relacionadas directamente con el puesto?	1	NO	0
4.18	¿Existen expedientes individuales para cada servidor de la entidad?	1	NO	0
5	MONITOREO	5	S/NO	0
5.1	¿Analizan todos los proyectos antes de concursar?	1	NO	0
5.2	¿Planifican ejecutar proyectos anuales?	1	NO	0
5.3	¿Elaboran flujos por proyectos analizando la parte económicos y financieros?	1	NO	0
5.4	¿Dan seguimiento a proyectos futuros?	1	NO	0
5.5	¿Desarrollan y supervisan los programas de mejoramiento continuo?	1	NO	0
PUNTAJE TOTAL		79		
CALIFICACIÓN TOTAL		27,5		
PORCENTAJE DE NIVEL DE CONFIANZA		35%		
NIVEL DE CONFIANZA= BAJO				

ANEXO G: MATRIZ DE RIESGO

COMPAÑÍA: CONSULTORÍA & FISCALIZACIÓN HUNGRÍA CÍA. LTDA		
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS INHERENTE O GLOBAL		
COMPONENTE		ENFOQUE SUSTANTIVO
	NIVEL DE RIESGO	Confirmaciones, Constatación, Inspección Y Conciliación
1	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACION	
	INERENTE ALTO	SUSTANTIVO
1	CUMPLIMIENTO DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES No se cuenta con un manual de funciones por áreas, donde se detalle que deben realizar y cuales son sus limitaciones	Determinar el nivel de riesgo que respesenta no tener un manual de funciones definidos, se solicita a la gerencia establecer que actividades se deben desarrollar por área
2	INERENTE ALTO	SUSTANTIVO
	2	RECLAMOS DE CLIENTES No cuenta con una metodología de administración de riesgos que permita resolver los reclamos de los clientes
3	INERENTE ALTO	SUSTANTIVO
	3	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO La entidad no cuenta con politicas establecidas en ninguna área, no existe documentación que soporte controles de la ejecución de los trabajos, o un plan estrategico que contengan los riesgo de la comapñia y la manera de mmitigarlos
4	INERENTE ALTO	SUSTANTIVO
	4	NO EXISTE POLITICAS FINANCIERAS No existe un adecuado control financiero de las obras
5	INERENTE ALTO	SUSTANTIVO
	5	NO EXISTE UN PLAN DE TALENTO HUMANO La entidad no cuenta con un plan de talento humano que permita establecer estrategias respecto de los subcomponentes de selección, capacitación, clasificación y valoración de cargos, evaluación de desempeño

ANEXO H: PROGRAMA DE AUDITORÍA

Compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda.

Plan de trabajo: 1 mes

Elaborado por:

Diana Reina

Auditado: Al 31 de diciembre del 2015

Revisado Por:

Naturaleza: Plan de asignación de trabajo

Oportunidad: Al 31 de diciembre del 2015

Objetivo: Realizar el plan de trabajo para la auditoría operativa a la Compañía Consultoría & Fiscalizadora Hungría Cía. Ltda. al 31 de diciembre del 2015 se

procedió a establecer el tiempo en días

Actividad	Importancia	Tiempo Asignado	Tiempo Incurrido (Días)
Familiarización de la compañía		1	1
Conocimiento de la Misión y Visión de la compañía		1	1
Identificar Objetivos y Metas trazadas en la compañía	Muy Relevante	1	2
Diálogos preliminares con el personal de la compañía		2	5
Elaboración de carta de presentación		1	1
Elaboración de preguntas para la entrevista del Gerente General		1	1
Preparación del Panel de Experto		1	1
Entrevista con el Gerente General	Relevante	1	1
Aplicación del Panel de experto con las personas más destacadas en la compañía		1	1
Elaboración y aplicación de la encuesta a los trabajadores		1	1
Aplicación de la matriz de análisis FODA		1	1
Tabulación de la Información de de análisis FODA	Muy Relevante	1	1
Elaboración de preguntas para evaluar el riesgo		1	1
Elaboración de preguntas para determinar el nivel de confianza		1	1
Elaborar matriz de riesgo inherente y global		1	1
Tabulación de la Información de la evaluación y nivel de riesgo		2	2
Desarrollar matriz de evaluación de actividades	Relevante	1	1
Elaboración de tabla de indicadores de riesgo		1	1
Tabulación de datos obtenido a través de la encuesta, evaluación de actividades e indicadores de gestión		1	1
Elaboración de análisis financieros (Ratios financieros, análisis vertical y horizontal)	Relevante	1	1
Dialogo con el C.P.A José Andrés Hungría Acuña (Se realizó algunas preguntas en cuanto al análisis financiero realizado)	Muy Relevante	1	1
Elaboración de Informe de auditoría		1	1
Elaboración de hojas de hallazgos	Muy Relevante	1	1
Elaboración de manuales de trabajo		1	1
Conocimiento del informe y hallazgos	Relevante	2	1
Determine conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados para el análisis de resultado	Muy Relevante	2	2
Total de días		30	33

ANEXO I: CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Compañía Consultoría & Fiscalización Hungría Cía. Ltda.

**PRESUPUESTO DE TIEMPO
AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2016**

Detalle	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Planificación Preliminar</i>												
Entrevistas iniciales con la gerencia												
Conocer la misión, visión y objetivos												
Conocer la actividad principal												
Conocer las políticas y procedimientos												
Evaluar control interno												
Definir estrategias y objetivos de la auditoría												
<i>Planificación de Auditoría</i>												
Archivos permanente y recopilación de la información												
Evaluación de control interno												
Determinar el nivel de riesgo para realizar la auditoría												
Determinar el nivel de confianza												
Elaborar matriz de riesgo												
Establecer pruebas aplicarse												
Establecimientos de tiempos												
<i>Elaborar programas de auditoría</i>												
Ejecución de la Auditoría												
Aplicación de programas de auditoría												
Aplicar pruebas												
Elaboración de hoja de resumen de hallazgos												
Elaborar informe de control interno dirigido a la gerencia												
<i>Comunicación de Resultados</i>												
Revisar el trabajo realizado												
Revisar los hallazgos con la gerencia												
Realizar el informe final												

ANEXO J: RATIO DE RENTABILIDAD

C. RENTABILIDAD

1.- Bruta (%)	$\frac{\text{Utilidad Operativa} + \text{Gastos de Comercialización} + \text{Gastos de Administración}}{\text{Total de Ingresos}}$	$= \frac{(-103935,29 + 0 + 135210,06)}{35805,00} = 87\%$
2.- Operacional (%)	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Total Ingresos}}$	$= \frac{(-103935,29)}{35805,00} = -290\%$

ANEXO K: RATIO DE GESTIÓN

D. GESTION				
1.-	Rotación de Cuentas por Cobrar	(Total Ingresos - Otros Ingresos) / (Cuentas por Cobrar)	= 35805,00 / 10120,00	= 3,54
2.-	Efectividad de Cobranza	= 365/ Rotación	= 365/3,54	= 103 días
3.-	Rotación de Activos	(Total Ingresos - Otros Ingresos) / (Muebles y Maquinarias)	= 35805,00 / 160955,31	= 0,22 veces
4.-	Gastos de Mano de Obra	(Cargas de Personal + Servicios prestados por terceros) / Total de Ingresos	= (3555,56 + 93825,00) / 35805,00	= 272%

ANEXO L: HOJA DE HALLAZGOS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ESTABLECIDOS

COMPAÑÍA CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA.	
Hoja de Hallazgos	
Del 1 de enero del 2015 al 31 diciembre 2015	
Estructura Organizacional o un Manual de Organización	
CONDICION	Se evidenció que no se ha efectuado un manual organizacional, donde se limiten las funciones por áreas y por cada puesto de trabajo
CRITERIO	En las Normas de Control Interno en el 200-04 Estructura organizativa dice que la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.
CAUSA	El gerente general no ha propuesto la necesidad para proporcionado la información para que realicen el manual organizacional.
EFECTO	El hecho de tener un manual organizacional, impide que la entidad mida el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades trazados
RECOMENDACIONES:	El gerente general, debería crear un manual muy sencillo donde establezca el responsable del procedimiento y los puntos que debe desarrollar, esto daría facultad al área de recursos humanos desarrollar manuales de funciones y describir perfiles por cada área, ya que no se evidencio ni manual de trabajos, ni perfiles.
Elaborado por: Diana Reina	
Revisado por:	
Fecha: 30-11-2016	
Fecha: 30-11-2016	

COMPAÑÍA CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA.	
Hoja de Hallazgos	
Del 1 de enero del 2015 al 31 diciembre 2015	
Procesos Establecidos	
CONDICION	Se evidenció que no hay una segregación de actividades, o límites establecidos por áreas, dentro de la compañía se pudo evidenciar que todo el personal sabe todo de las diferentes áreas, es importante establecer procesos para identificar controles si no hay ninguna de la dos la organización no puede medir su eficiencia o eficacia en la ejecución de sus actividades
CRITERIO	En las Normas de Control Interno en la 100-05 Delegación de autoridad dice La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base
CAUSA	El gerente general no ha propuesto la necesidad de establecer procesos, por la falta de un manual de funciones.
EFECTO	El hecho de tener un manual organizacional, impide que la entidad establezca sus procesos de acuerdo a las actividades que realiza
RECOMENDACIONES:	<p>Mediante la auditoría realizada a la gestión de los años 2014 y 2015, se pudo evidenciar la falta de una estructuración o procesos establecidos, para aquello se puede recomendar a la compañía una estructura organizativa con los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Departamento de Recursos Humanos b) Departamento de Contabilidad c) Departamento Financieros d) Departamento de Tesorería e) Departamento Legal f) Departamento de Control de Proyectos y Ejecución g) Departamento de Licitaciones <p>Y se pudo identificar que es necesario crear un departamento de Auditoría Interna, porque todos los proyectos, se deberían manejar con una planificación, recursos financieros, recursos humanos y recursos estructurales, para poder medir la eficiencia de cada proceso y es la Auditoría interna la que va a evidenciar si está cumpliendo con toda una planificación e identificar factores de mejoramiento.</p>
<p>Elaborado por: Diana Reina Revisado por:</p> <p>Fecha: 30-11-2016 Fecha: 30-11-2016</p>	

**ANEXO M: HOJA DE HALLAZGOS DE FALTAS DE POLITICAS
Y ACTIDADES DE CONTROL**

COMPAÑÍA CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA.	
Hoja de Hallazgos Del 1 de enero del 2015 al 31 diciembre 2015	
Políticas y Actividades de Control Interno	
CONDICION	Se evidencio que no hay políticas establecidas en ninguna área, no existe documentación que soporte controles de la ejecución de las actividades, existen archivos con una codificación básicas, pero no hay software o algo donde se respalde la información, creando un riesgo alto por la falta de información actualizada e inmediata.
CRITERIO	En las Normas de Control Interno en el 400 Actividades De Control dice Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.
CAUSA	El gerente general no ha establecido políticas de control interno por la falta de recursos financieros.
EFFECTO	El hecho de no tener un manual organizacional, impide que la entidad establezca sus procesos y por ende políticas de control interno
RECOMENDACIONES:	Se le recomienda al gerente general que una vez establecidos los procesos, deberían implementar un software que integre todas las actividades, y si no tienen los recursos necesarios crear codificaciones por áreas para distribuir la documentación y ser archivada de una forma correcta, y establecer un lugar determinado para archivar ya que se evidencio un espacio muy pequeño para la cantidad de archivos que se manipulan
Elaborado por: Diana Reina	
Revisado por:	
Fecha: 30-11-2016	
Fecha: 30-11-2016	

**ANEXO N: HOJA DE HALLAZGOS DE FALTAS PLAN ANUAL
DE TALENTO HUMANO**

COMPAÑÍA CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA.	
Hoja de Hallazgos	
Del 1 de enero del 2015 al 31 diciembre 2015	
Manuales de Funciones, perfiles establecidos por departamentos, capacitación al personal.	
CONDICION	Se evidencio que se recluto personal sin ningún tipo de selección o pruebas si no por referencias o recomendados, no existe un perfil por área, peor aún un manual de funciones donde establezcan los limitantes de su cargo. En la compañía se maneja una pirámide donde todo es revisado y aprobado por el gerente general nadie tiene subalternos, es una estructura que quita tiempo y retrasa ejecuciones. Adicional no se evidencio un plan de capacitación de acuerdo a los perfiles, en el año 2014 solo se realizó un solo curso, cuando las necesidades del personal son muy extensas.
CRITERIO	En las Normas de Control Interno en el 407-02 Manual de clasificación de puestos: La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal
CAUSA	El departamento de recursos humanos no ha establecido evaluaciones antes de contratar al personal, solo los evalúa cuando están adentro de la compañía, pero eso no le garantiza su desempeño al 100%.
EFECTO	El hecho de no evaluar al personal antes de contratarlo no te garantiza, que es acto para el trabajo por eso la compañía ha tenido problemas en relación al desempeño
RECOMENDACIONES:	Se le recomienda al gerente general, la creación de perfiles y manuales de trabajo muy básicos con el fin de establecer las funciones y limites en cada cargo, la estructura de pirámide no sirve si desea crecer, ya debe capacitar a su personal para que tome decisiones y puede liderar así podrá crear procesos y controles con un ambiente de control de riesgo o con un sistema de gestión de calidad.
Elaborado por: Diana Reina	Revisado por:
Fecha: 30-11-2016	Fecha: 30-11-2016

**VER ANEXO Ñ: HOJA DE HALLAZGOS DE QUEJAS DE
CLIENTES**

COMPAÑÍA CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA.	
Hoja de Hallazgos	
Del 1 de enero del 2015 al 31 diciembre 2015	
Quejas de clientes	
CONDICION	Se evidencio mediante las comunicaciones que existen muchas quejas tanto de seguridad industrial, ampliación de plazo entre otros que no son contestadas en un totalidad
CRITERIO	En el COSO I, se evalua la comunicación e información, es importante tener un sistema donde se contesten las quejan y se den soluciones a la misma, basandose a un sistema de gestión
CAUSA	El departamento de archivos no tiene control o un sitema para archivar y comunicar por obras todas las quejas enviadas.
EFECTO	El hecho de no evaluar al personal antes de contratarlo no te garantiza, que es acto para el trabajo por eso la compañía ha tenido problemas en relación al desempeño
RECOMENDACIONES:	Se le recomienda al gerente general, la creación un sistema de control de comunicaciones y sastifacción de cliente, mecanismos sencillos pero que sirvan para dar de baja a las quejas
Elaborado por: Diana Reina	Revisado por:
Fecha: 30-11-2016	Fecha: 30-11-2016

ANEXO O: HOJA DE HALLAZGOS DE PLAZOS DE CONTRATO

COMPAÑÍA CONSULTORÍA & FISCALIZADORA HUNGRÍA CÍA. LTDA.	
Hoja de Hallazgos	
Del 1 de enero del 2015 al 31 diciembre 2015	
Los Contratos no se ejecutaron en el plazo establecido	
CONDICION	Se evidencio mediante los contratos y actas de recepción definitiva, que no se ejecutaron en el plazo contractual.
CRITERIO	En el COSO I, actividades de control, los contratos deberian ser planificados y evaluados desde el primer día
CAUSA	El departamento financiero no mide el riesgo de que un contrato se extenca, mas del plazo contractual
EFECTO	El hecho de no evaluar los proyectos, pueden estar generando perdidas
RECOMENDACIONES:	Se le recomienda al gerente general,crear politicas para evaluar los proyectos.
Elaborado por: Diana Reina	Revisado por:
Fecha: 30-11-2016	Fecha: 30-11-2016

ANEXO P: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Carta de presentación

Guayaquil, 23, noviembre del 2016

Ingeniero:

José Hungría Esteves

Gerente General de la Compañía Consultoria & Fiscalización Hungría CIA. LTA.

Ciudad

De mi consideración

El examen se llevó a cabo de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, por lo que requiere, que el trabajo sea planteado y ejecutado de tal manera que el informe facilite una base razonable para fundamentar los conocimientos y opiniones.

La verificación contiene la práctica de análisis de evidencias y documentos que soporten las acciones que la compañía Consultoria & Fiscalizadora Hungría Cia. Ltda. llevó a cabo en la gestión de sus actividades.

A fin de lograr que la auditoría lleve a que se emprendan actividades de mejoramiento de gestión. Los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Diana Reina Mejía