

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN
DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE ASTEC CIA. LTDA.”**

AUTOR:

MARCO VINICIO TAPIA NARANJO

DIRECTOR:

ING. JASLY MARIBEL SOTO

QUITO, MAYO 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo denominado DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE ASTEC CIA. LTDA., son de exclusiva responsabilidad del autor Marco Vinicio Tapia Naranjo.

Quito, Mayo del 2012

Marco Vinicio Tapia Naranjo
C.I. 1718279373

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi compañero de siempre que guía mi vida con sus innumerables bendiciones, y por el dejarme compartir día a día de mis seres queridos.

A mi padre, José Vicente Tapia, quien mediante su ejemplo de sacrificio y superación, me ha transmitido las mejores enseñanzas de vida.

A mi madre, Elena Naranjo, quién con su infinito amor, sacrificio y dedicación, ha estado presente en cada momento de mi vida, apoyándome y guiándome siempre por buenos caminos.

A mis hermanos, Amparo y Francisco que gracias a su apoyo incondicional me dieron siempre su voz de aliento para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A mis Padres, Hermanos, amigos y a toda mi familia, que me supieron alentar y colaborar desinteresadamente para la culminación del presente trabajo de investigación.

Así mismo, a todos quienes son parte de ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., por haberme colaborado y proporcionado toda la información necesaria para culminar con éxito el objetivo planteado.

A la Universidad Politécnica Salesiana por aportarme con el conocimiento para el desempeño de mi profesión, por brindarme la oportunidad de compartir con mis profesores y compañeros durante mi formación académica.

INTRODUCCIÓN

A medida que el entorno de la actividad productiva económica se va globalizando, las compañías se enfrentan a nuevos desafíos con un ritmo de cambio muy acelerado y la capacidad de los directivos para redistribuir los recursos debe convertirse en un factor decisivo de éxito, donde la flexibilidad y adaptabilidad constituyan conceptos claves para la toma de decisiones en materia de gestión de planificación, control y uso de los recursos.

La cultura administrativa moderna debe implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje de forma objetiva un nivel real de la administración y la situación de una compañía.

La gestión de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en una Compañía y pese a ello se presentan problemas en la captación, asignación y desempeño de los recursos.

La Auditoría de Gestión comprende la evaluación del desempeño (rendimiento) del personal, identificando las oportunidades de mejora en la administración y control de los recursos, permitiendo desarrollar recomendaciones y promoviendo mejoras u otras acciones correctivas relacionadas con el manejo y utilización de los mismos.

Por otro lado, determinará en qué medida se están logrando los resultados o beneficios previstos por la Compañía, porque permite establecer si capta, asigna y utiliza adecuadamente sus recursos determinando si el área ha cumplido o no con sus funciones asignadas en materia de eficiencia y economía, y establece si los controles existentes en la dependencia son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

RESUMEN

Astec Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana que provee servicios de consultoría en el área de ingeniería, con más de 40 años de experiencia en el mercado. Se especializa en estudios de pre-factibilidad, factibilidad y diseños definitivos, así como en la gerencia, supervisión, fiscalización, evaluación y operación de proyectos en todo el Ecuador.

El Área Administrativa - Financiera de Astec Cía. Ltda., tiene la responsabilidad de administrar los recursos de forma apropiada, con la finalidad de lograr los objetivos y metas definidas.

La aplicación de una auditoría de gestión al Área Administrativa – Financiera de Astec Cía. Ltda., permitirá proporcionar una evaluación sobre el desempeño (rendimiento) de esta área, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por parte de sus directivos en el cumplimiento de los objetivos trazados por la Compañía.

El presente diseño de una auditoría de gestión para el Área Administrativa - Financiera de Astec Cía. Ltda., esta dado de la siguiente manera.

CAPITULO I, Contiene los conceptos básicos, objetivos, características, fundamentos, principios y clasificación de la auditoría, en la que explica de una manera amplia la conceptualización de la Auditoría de Gestión.

CAPITULO II, Comprende el conocimiento general de la organización, mediante una síntesis de la base legal de la Compañía, misión, visión, políticas, objetivos, estructura orgánica, factores internos, factores externos y las generalidades del área Administrativa – Financiera.

CAPITULO III, Explica la metodología para la ejecución de una Auditoría de Gestión, sobre el cual se va a enmarcar el examen de auditoría aplicado, enfocándose principalmente a comprender íntegramente sus fases que son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento de las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV, Caso práctico, diseño de una Auditoría de Gestión orientada a la área administrativa – financiera de Astec, Cía. Ltda., desarrollada en todas las fases de la auditoría: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento de las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO V, Conclusiones y recomendaciones producto del trabajo realizado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Declaratoria de Responsabilidad.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Introducción.....	v
Resumen.....	vi
Índice.....	viii

CAPÍTULO I

1. LA AUDITORÍA

1.1. Conceptos.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Características.....	3
1.4. Fundamentos.....	4
1.4.1. Principios de una Auditoría.....	4
1.4.1.1. Principios y Normas Relativas al Sujeto Auditor.....	5
1.4.1.2. Principios y Normas Sobre la Realización del Trabajo de Auditoría...	6
1.4.1.3. Principios y Normas Relativas al Informe.....	7
1.5. Tipos de Auditoría.....	9
1.5.1. Auditoría Externa.....	9
1.5.2. Auditoría Interna.....	10
1.6. Clasificación de la Auditoría.....	11
1.6.1. Auditoría Financiera.....	11
1.6.2. Auditoría de Cumplimiento.....	11
1.6.3. Auditoría Forense.....	11
1.6.4. Auditoría Tributaria.....	12
1.6.5. Auditoría Ambiental.....	12
1.7. Auditoría de Gestión.....	13
1.7.1. Objetivos.....	13
1.7.2. Características.....	14
1.7.3. Elementos.....	15
1.7.4. Control Interno - Componentes del Control Interno.....	16
1.7.4.1. Componentes del Control Interno.....	16
1.7.5. Sistema de Control de Gestión.....	25
1.7.6. Indicadores de Gestión.....	25
1.7.6.1. Tipos de Indicadores de Gestión.....	26
1.7.6.2. Características de los Indicadores de Gestión.....	36
1.7.7. Muestreo en la Auditoría de Gestión.....	37
1.7.8. Evidencia Suficiente y Competente.....	39

CAPITULO II

2. ASTEC CÍA. LTDA.

2.1. Antecedentes.....	41
2.2. Misión.....	43

2.3. Visión.....	44
2.4. Objetivo.....	44
2.4.1. Objetivos Específicos.....	44
2.5. Políticas.....	44
2.6. Estructura Organizacional.....	46
2.7. Factores Internos.....	47
2.7.1. Clientes.....	47
2.7.2. Proveedores.....	49
2.7.3. Competencia.....	49
2.8. Factores Externos.....	51
2.8.1. Factor Político.....	51
2.8.2. Factor Económico.....	53
2.8.3. Factor Social.....	58
2.8.4. Factor Tributario.....	58
2.9. Generalidades del Área Administrativa – Financiera.....	59
2.9.1. Características Principales.....	59
2.9.2. Análisis F.O.D.A.....	64
2.9.2.1. Análisis de Variables.....	64

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. Fases de la Auditoría de Gestión.....	65
3.1.1. Fase I - Conocimiento Preliminar.....	65
3.1.1.1. Objetivo de la Fase.....	65
3.1.1.2. Principales Actividades.....	65
3.1.1.2.1. Programa Auditoría - Fase I.....	65
3.1.1.3. Papeles de Trabajo - FASE I.....	67
3.1.1.3.1. Carta Compromiso.....	70
3.1.1.3.2. Entrevista con el Gerente General.....	71
3.1.1.3.3. Información Previa y General de la Compañía.....	72
3.1.1.3.4. Determinación de Indicadores de Gestión.....	74
3.1.1.3.5. Análisis F.O.D.A.....	75
3.1.1.3.6. Evaluación General del Control Interno.....	76
3.1.1.3.6. Informe de Diagnostico General – Fase I.....	78
3.1.2. Fase II – Planificación.....	79
3.1.2.1. Objetivo de la Fase.....	79
3.1.2.2. Principales Actividades.....	80
3.1.2.2.1. Programa Auditoría - Fase II.....	80
3.1.2.3. Papeles de Trabajo – FASE II.....	83
3.1.2.3.1. Memorándum de Planificación.....	83
3.1.2.3.1.1. Memorándum de Planificación.....	84
3.1.2.3.2. Programas de Auditoría.....	85
3.1.2.3.2.1. Programa de Auditoría.....	86
3.1.2.3.3. Ordenes de Trabajo.....	87
3.1.2.3.4. Evaluación del Control Interno.....	88
3.1.3. Fase III – Ejecución.....	89
3.1.3.1. Objetivo de la Fase.....	89
3.1.3.2. Principales Actividades.....	90

3.1.3.2.1. Programa de Auditoría - Fase III.....	90
3.1.3.3. Pruebas de Auditoría de Gestión.....	93
3.1.3.4. Hallazgos de Auditoría.....	93
3.1.3.5. Papeles de Trabajo – FASE III.....	94
3.1.3.5.1. Flujogramas.....	94
3.1.3.5.2. Hoja de Hallazgos – Cedula Analítica.....	95
3.1.3.5.3. Hoja de Hallazgos – Cedula Sumaria.....	96
3.1.4. Fase IV - Comunicación de Resultados.....	97
3.1.4.1. Objetivo de la Fase.....	97
3.1.4.2. Principales Actividades.....	97
3.1.4.2.1. Programa Auditoría - Fase IV.....	97
3.1.4.3. Papeles de Trabajo – FASE IV.....	98
3.1.4.3.1. Informe de Auditoría de Gestión.....	99
3.1.5. Fase V – Seguimiento.....	101
3.1.5.1. Objetivo de la Fase.....	101
3.1.5.2. Principales Actividades.....	102
3.1.5.2.1. Programa de Auditoría – Fase V.....	102
3.1.5.3. Papeles de Trabajo – FASE V.....	103
3.1.5.3.1. Seguimiento de recomendaciones.....	103

CAPITULO IV

4. DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE ASTEC CÍA. LTDA.

4.1. Auditoría de Gestión.....	104
4.1.1. Determinación de Marcas.....	105
4.1.2. Determinación de Índice.....	106
4.2. FASE I – Conocimiento Preliminar.....	107
4.2.1. Carta de Notificación a la Gerencia del Inicio de la Auditoría.....	107
4.2.2. Programa de Trabajo Inicial.....	109
4.2.3. Conocimiento de las Instalaciones.....	112
4.2.3.1. Entrevista con la Gerencia General.....	112
4.2.3.2. Visita a las Instalaciones.....	115
4.2.4. Evaluación General del Control Interno.....	121
4.2.4.1. Evaluación del Control Interno.....	126
4.2.5. Análisis F.O.D.A.....	128
4.2.6. Formulación de Indicadores de Gestión.....	129
4.2.6.1. Fichas Técnicas para Indicadores de Gestión.....	132
4.2.7. Informe de Diagnostico General.....	142
4.3. FASE II – Planificación.....	147
4.3.1. Programa de Auditoría – Fase II.....	147
4.3.2. Memorándum de Planificación.....	149
4.3.3. Narrativa de Descripción del Dpto. Administrado – Financiero.....	153
4.3.4. Cuestionario para Evaluar del Control Interno.....	158
4.3.5. Evaluación del Control Interno.....	168
4.3.6. Informe de Control Interno.....	174

4.4. FASE III - Ejecución.....	177
4.4.1. Programa de Auditoría – Fase III.....	177
4.4.2. Determinación de Indicadores.....	178
4.4.2.1. Fichas Técnicas para Indicadores de Gestión.....	182
4.4.3. Hojas de Hallazgo.....	195
4.4.3.1. Resumen Matriz de Hallazgo.....	202
4.4.4. Estructura del Informe de Auditoría	205
4.5. Fase IV - Comunicación de Resultados.....	206
4.5.1. Programa de Auditoría - Fase IV.....	206
4.5.2. Informe de Auditoría.....	207
4.6. Fase V – Seguimiento.....	218
4.6.1. Programa de Auditoría – Fase V.....	218
4.6.2. Seguimiento.....	219
4.6.3. Matriz de Seguimiento.....	220

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	224
5.2. Recomendaciones.....	226

ANEXOS.....	228
-------------	-----

BIBLIOGRAFIAS.....	243
--------------------	-----

CAPÍTULO I

LA AUDITORÍA

1.1. Conceptos

La palabra auditoría viene del latín **AUDITORIUS**, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos, algunos autores la definen de la siguiente manera:

- ✓ Alvin A. Arens y James K. Loebbecke definen a la Auditoría como la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable en una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.¹
- ✓ Yandel Blanco Luna, describe a la Auditoría como un proceso de obtener y evaluar objetivamente en un período determinado, evidencia relativa a la siguiente temática; la información financiera, la estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre la temática y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación.²
- ✓ Benjamín Franklin, menciona que en términos generales la auditoría es la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar a la función ejecutiva.³

¹ ALVIN A. ARENS, JAMES K. LOEBBECKE, Auditoría un Enfoque Integral, Prentice Hall Ediciones, Sexta Edición, Pág. 1.

² YANEL BLANCO LUNA, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Ecoe-Ediciones, Primera Edición, Colombia 2003, Pág. 1.

³ ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN, Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill, 2001, Primera Edición, México 2001, Pág. 648.

La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin de este proceso consiste en determinar el grado de precisión de los contenidos informativos con las evidencias que dieron origen a estos, así como determinar si dichos informes se han elaborado de acuerdo a principios establecidos para el caso.

1.2. Objetivos

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de una entidad ya sea de índole pública o privada en el desempeño de sus actividades. Para ello, la auditoría proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. Entre otros objetivos se puede mencionar los siguientes:

- ✓ Expresar una opinión sobre si la información de los estados financieros-contables, administrativos, operativos o de cualquier otra naturaleza objetos de examen, están preparados de acuerdo a normas y principios generalmente aceptados, con la finalidad de proporcionar una certeza razonable de que la información tomada esté libre de manifestaciones erróneas importantes.
- ✓ Evaluar los controles internos con la finalidad de implantar procedimientos de auditoría avanzados, así como la formulación de conclusiones y recomendaciones con las respectivas correcciones a tiempo.
- ✓ Establecer si las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias estatutarias y de procedimientos establecidos para el caso.

1.3. Características

- ✓ **Es objetiva:** El examen debe ser imparcial, sin presiones ni halagos, con actitud mental independiente, sin influencias personales, ni políticas. A momento debe prevalecer el juicio imparcial del auditor, que es sustentado por su profesionalismo y conocimiento pleno de los hechos que reflejará en un informe final.

- ✓ **Es Sistemática y profesional:** La auditoría debe ser celosamente planeada y llevada a cabo por contadores-audidores calificados y otros profesionales que conozcan del ramo y que cuenten con capacidad técnica y profesional, los cuales deben seguir a cabalidad las normas de auditoría establecidas, los principios de contabilidad generalmente aceptados y el código de Ética profesional.

- ✓ **Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen):** Es el resultado de la auditoría realizada, el cual debe conocer de previo la persona o entidad auditada, para que tenga a bien conocer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y recomendaciones de las debilidades tendientes para la mejora de las mismas.

La auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un extenso sentido crítico por parte de un profesional que realice el examen. Por tanto, no puede tener conflictos de intereses entre el examinador, quien actuará siempre con una alta independencia con la finalidad de que su opinión tenga una verdadera validez ante los usuarios de la misma. Toda entidad económica puede ser objeto de auditar, por tanto la auditoría no se circunscribe solamente a entidades que posean un ánimo de lucro como erróneamente puede llegar a suponerse. La condición necesaria para la auditoría, es que exista un sistema de información, este sistema de información puede pertenecer a una entidad privada u oficial, lucrativa o no lucrativa.

1.4. Fundamentos

La auditoría moderna está fundamentada y argumentada en una serie de ideas profesionales, las mismas que determinan la base fundamental para su aplicación.

- ✓ La función de auditoría se basa en el supuesto de que la información pueda ser verificada.
- ✓ No existe necesariamente un conflicto de larga duración entre los auditores y los administradores de las organizaciones que auditan, pero si existe un posible conflicto a corto plazo.
- ✓ Los administradores pueden requerir utilidades elevadas y otras mediciones favorables, para satisfacer el sistema de retribución en el cual operan.
- ✓ La auditoría examina y evalúa las afirmaciones hechas por los administradores. Puede haber un intento de "ocultar" afirmaciones que pudieran resultar embarazosas para los administradores.
- ✓ Unos controles internos eficaces disminuyen la probabilidad de que se cometan fraudes irregularidades en una organización.
- ✓ Lo que fue cierto en el pasado seguirá ocurriendo en el futuro.

1.4.1. Principios de una Auditoría

Los principios que rigen cualquier actividad hacen referencia a determinados fundamentos básicos que deben respetarse, de forma que su incumplimiento en el desarrollo de la actividad en cuestión puede degradar los resultados de la misma. En este sentido, se consideran principios de auditoría al conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía para formular criterios referidos a la medición de la información de un ente económico.⁴

⁴ Comisión de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español, RF-LLERA, Pág. 5.

Las normas se derivan de principios generales y son reglas a las que deben ajustarse las conductas y las actividades de cada uno de los auditores. De acuerdo con este concepto, serán principios y normas de auditoría las reglas que deberán seguirse con obligatoriedad, para el desarrollo de la auditoría.

Existe un consenso generalizado en el ámbito internacional al establecer la siguiente clasificación de los principios de auditoría:

- ✓ Principios relativos al sujeto auditor, o principios generales.
- ✓ Principios relativos a la ejecución del trabajo de auditoría.
- ✓ Principios para la elaboración y presentación de informes.

1.4.1.1. Principios Relativos al Sujeto Auditor.- Los principios relativos al sujeto auditor son de naturaleza personal y afectan a la competencia profesional del auditor y su equipo, a la independencia de los órganos de control y de los auditores, a la diligencia profesional y al alcance de su responsabilidad. Los principios relativos al sujeto auditor son los siguientes:⁵

- ✓ **Formación técnica y capacidad profesional.-** La auditoría deberá ser realizada por auditores con alta formación técnica y una adecuada capacidad profesional.
- ✓ **Independencia.-** El auditor mantendrá una actitud independiente, imparcial en su juicio y sobre todo una posición de objetividad total, especialmente frente a la propia estructura administrativa.
- ✓ **Diligencia profesional.-** El auditor deberá cumplir con las normas de ejecución del trabajo y la emisión de los informes, la diligencia profesional se la debe demostrar en los papeles de trabajo, lo cual requiere que su contenido sea suficiente para suministrar el soporte de la opinión.

⁵ Comisión de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español, RF-LLERA, Pág. 6.

- ✓ **Responsabilidad.-** El auditor debe realizar su trabajo de acuerdo con las normas de auditoría y a su vez ser responsable de que las normas se cumplan por todo el equipo de auditoría, la emisión del informe será emitido de acuerdo con las limitaciones y el alcance expresado.
- ✓ **Secreto profesional.-** El auditor debe mantener la información con una estricta confidencialidad sobre toda la información obtenida en el transcurso de la auditoría.

El Auditor, debe estar altamente calificado para manejar la información y las técnicas de análisis. Es el responsable de establecer los objetivos del control, debe revisar los controles internos y evaluar los resultados para determinar las áreas que requieren correcciones.

1.4.1.2. Principios Relativos a la Ejecución del Trabajo de Auditoría.- Cuando se efectúen auditorías siguiendo los principios recomendados para la realización de estos trabajos, se debe tener todas las garantías de que los auditores aplican procedimientos que les permitan, en circunstancias dadas, alcanzar los objetivos de auditoría. El cumplimiento de los principios señalados proporcionará pruebas suficientes y válidas para apoyar razonablemente las opiniones, juicios y conclusiones, respecto a los objetivos de auditoría. Los principios relativos a la realización del trabajo de auditoría son: ⁶

- ✓ **Planificación.-** El auditor deberá planificar su trabajo, en el cuál deberá comprender la determinación y programación de la naturaleza, momento de realización y amplitud de los procedimientos de la auditoría a poner en práctica, así como la coordinación del trabajo, mediante la elaboración de programas detallados. La naturaleza y las características de la planificación varían según la naturaleza del organismo a auditar, del conocimiento de su actividad, de su entorno operativo, de la calidad del control interno y del tipo de auditoría a efectuar.

⁶ Comisión de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español, RF-LLERA, Pág. 10.

- ✓ **Supervisión.-** El auditor deberá realizar la supervisión del trabajo efectuado por todos y cada uno de los miembros del equipo, es esencial supervisar, ya que de esta forma se puede asegurar que el trabajo de auditoría se está desarrollando de acuerdo con el cumpliendo con los objetivos planteados, así mismo asegura una excelente calidad de trabajo.

- ✓ **Control interno.-** El auditor, para determinar la naturaleza y la extensión de la auditoría a efectuar, deberá estudiar y valorar el control interno existente. El sistema de control interno comprende los métodos y los procedimientos establecidos por la dirección del organismo para garantizar razonablemente el logro de los objetivos específicos fijados. La necesidad de valorar los procedimientos de control interno y los puntos sobre los que debe centrarse esta evaluación, varían según los objetivos de la auditoría.

- ✓ **Evidencia.-** La información que obtenga el auditor para fundamentar sus opiniones y conclusiones, deberá contener evidencia suficiente, pertinente y válida, que mediante la realización y evaluación con distintas pruebas se podrá fundamentar y respaldar opiniones y conclusiones. La evidencia puede obtenerse de pruebas materiales, documentales, testimoniales y analíticas.

- ✓ **Revisión del cumplimiento legal.-** Deberá revisarse y asegurarse el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

- ✓ **Importancia relativa y riesgo en la auditoría.-** El auditor deberá considerar la importancia relativa y el riesgo en la auditoría cuando planifica, selecciona la metodología, determina los sondeos a efectuar y los procedimientos a aplicar, especialmente cuando decide introducir una salvedad sobre un punto dado.

1.4.1.3. Principios Relativos al Informe.- Los informes recogen por escrito los resultados y conclusiones de las fiscalizaciones y deberán contener cuanta información considere necesario facilitar el ente auditor, de la que asume la responsabilidad en los propios términos que se señalen en el informe. Los informes

de auditoría operativa o de gestión se pronuncian sobre la eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos. Las conclusiones de estos informes se refieren a hechos muy diversos. Esta misma diversidad se encuentra en los informes específicos que sobre aspectos concretos puede llevar a cabo un órgano auditor, como los de evaluación de control interno, o los dictámenes de tipo consultivo o de asesoramiento.⁷

- ✓ **Presentación en forma debida.-** Las actuaciones de los auditores externos darán lugar a informes por escrito, los cuales presenten la información con requisitos de claridad, concisión, objetividad, ponderación y una adecuado fundamento o soporte.
- ✓ **Entrega a los destinatarios.-** Los informes se entregarán a los destinatarios con tiempo oportuno, que, en principio, son los respectivos ejecutivos de la Compañía y posteriormente a las Entidades de Control si estas las requerirían.
- ✓ **Adeuada preparación.-** Los informes deberán prepararse de acuerdo y conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas, adaptadas a la realidad y a la auditoría realizada. La información sobre aspectos y conclusiones debe estar soportada por evidencia suficiente, pertinente y válida.
- ✓ **Contenido mínimo.-** El informe deberá recoger, como contenido mínimo, el título, la identificación de las personas, entidades u órganos auditados y la de aquéllos a los que va dirigido, una descripción clara de las razones de la auditoría, sus objetivos, alcance y normas de auditoría aplicadas, comentarios sobre cuestiones e incidencias relevantes, la opinión o conclusión, las recomendaciones, en su caso, la fecha y la firma del emisor del informe.
- ✓ **Publicidad.-** En general, no deben autorizarse publicaciones parciales del informe. La publicidad del informe será transcripción del original, y preservará su identidad en la forma y en el contenido. Los informes se

⁷ Comisión de los Órganos Públicos de Control Externo del Estado Español, RF-LLERA, Pág. 19.

publicarán de acuerdo con la normativa aplicable a cada órgano de control externo.

1.5. Tipos de Auditoría

1.5.1. Auditoría Externa

Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.⁸

La finalidad de la Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

De acuerdo con la resolución No. 02.Q.ICI.0012 del Registro Oficial 621, emitido el 18 de julio del 2002, están obligadas a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa las compañías nacionales, sucursales de compañías o empresas organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el País y asociaciones que a continuación se precisan:⁹

- ✓ Las compañías nacionales de economía mixta y anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, cuyos activos excedan de 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América;

⁸ MADARIAGA, Juan M.; “Manual Práctico de Auditoría”; Deusto – Ediciones 2004, Barcelona 2004; Pág. 18

⁹ RESOLUCIÓN No. 02.Q.ICI.0012, Registro Oficial 621, 18-VII-2002, Art. 1.

- ✓ Las sucursales de compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre si o con compañías nacionales, siempre que los activos excedan los 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América; y,
- ✓ Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos de activos excedan el 1000.000.00 de dólares de los Estados Unidos de América.

Los montos que anteceden podrán ser revisados por la Superintendencia de Compañías al término de tres años de vigencia.

1.5.2. Auditoría Interna

Es una actividad independiente para el aseguramiento de los objetivos y de consultoría, que ha sido diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una empresa. Ayuda a conseguir objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario que evalúa y mejora la efectividad de la gestión de riesgos, del control y de los procesos de gobernabilidad.¹⁰

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

¹⁰ K.H., Spencer Pickett; “Manual Básico de Auditoría Interna”; Gestión – Ediciones 2000; Barcelona 2007, Pág. 212

1.6. Clasificación de la Auditoría

1.6.1. Auditoría Financiera

Es el examen y la comprobación de que las operaciones, registros, informes y los estados financieros de una entidad ya sea esta pública o privada, correspondientes a un determinado periodo, se hayan hecho de conformidad a la metodología y demás disposiciones legales, políticas y otras normas aplicables relativas a la revisión y evaluación del control interno establecido. La revisión, análisis y examen de las transacciones, operaciones y requisitos financieros de una entidad se las realiza con objetivo de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil, la cual permitirá emitir una una opinión técnica y profesional respecto a la razonabilidad de la posición financiera de la entidad.

1.6.2. Auditoría de Cumplimiento

Es la comprobación o examen que se realiza a las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.¹¹

1.6.3. Auditoría Forense

Es una alternativa para combatir la corrupción, ya que permite a un experto emitir ante los jueces conceptos y opiniones de valor técnico y agregado, permitiendo a la justicia actuar con mayor certeza, especialmente en lo que tiene que ver con la vigilancia de la gestión fiscal y como sistema de control e investigación provee de las

¹¹ <http://www.gerencie.com/auditoria-cumplimiento.html>

evidencias necesarias para enfrentar los delitos cometidos por funcionarios y empleados o a los directos responsables de las entidades, de esta forma se controlaran los múltiples fraudes cometidos en perjuicio del libre desarrollo de las organizaciones y del País. La Auditoría Forense es un modelo práctico encaminado al control eficiente sobre el cumplimiento del uso eficaz de los recursos del estado y de las empresas, los cuales deben ser administrados de forma racional para garantizar la prestación de un servicio adecuado a la sociedad.

1.6.4. Auditoría Tributaria

La Auditoría Tributaria se efectúa tomando en cuenta las normas tributarias vigentes en el periodo a fiscalizar y adecuando los principios de auditoría generalmente aceptados bajo un control crítico y sistemático, el cual usa un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a verificar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de los contribuyentes.

1.6.5. Auditoría Ambiental

Herramienta de gestión que consiste en una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la efectividad de la organización, la gerencia y los equipos ambientales, para proteger el medio ambiente, mediante un mejor control de las prácticas ambientales y la evaluación del cumplimiento de las políticas ambientales de la empresa, incluyendo los requerimientos legales.¹²

La auditoría ambiental es un examen metódico que implica análisis, testeos y comprobaciones de las prácticas y procedimientos ambientales de una empresa o parte de ella. En si mismo, el término “auditoría” es sinónimo de revisión y verificación de diversos aspectos de una empresa. En su expresión más moderna, la auditoría ambiental es el componente clave de un sistema de gestión ambiental (SGA).

¹² Declaración sobre Auditoría Ambiental, Internacional Chamber of Commerce, 1989.

Como resultado la auditoría ambiental permite obtener información acerca de la efectividad de la gestión de la empresa, identificar problemas asociados a su funcionamiento, identificar nuevos desafíos ambientales y proponer medidas de prevención y mitigación apropiadas.

1.7. Auditoría de Gestión

Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. Constituyen objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.¹³

1.7.1. Objetivos

La Auditoría de Gestión persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Establecer el grado en que la entidad ya sea esta pública o privada y sus servidores hayan cumplido adecuadamente con sus deberes y atribuciones que les han sido asignados a cada uno de ellos.

- ✓ Determinar como el ente u organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad, tanto en los servicios que prestan como en los bienes adquiridos y utilizados.

¹³ Ley Orgánica de la Contraloría de General del Estado, Título II, Capítulo 3 del Sistema de Control Externo, Art. 21

- ✓ Verificar el cumplimiento de las normas y demás disposiciones legales y técnicas que las entidades deben aplicar, así como también con los principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, excelencia y valoración de costos, según sea el caso, y consecuentemente formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ✓ Fortalecer el sistema de seguridad sobre todos los recursos de la organización
- ✓ Promover la legalidad, la economía, la eficiencia, la efectividad, la equidad y excelencia en las organizaciones.
- ✓ Estimular la eficiencia y la eficacia del personal en el cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- ✓ Mejorar los diferentes niveles de la entidad en temas de productividad, competitividad y de calidad.
- ✓ Facilitar la consolidación de políticas de control, de calidad y de productividad con una visión a largo plazo en beneficio de la organización.

1.7.2. Características

La auditoría de gestión se caracteriza por:

- ✓ Ayudar a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- ✓ Ayudar a la administración a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- ✓ Ayudar a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.

- ✓ De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría de gestión en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- ✓ La auditoría de gestión debe ser ejecutada por un grupo multidisciplinario donde cada profesional, se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- ✓ No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.
- ✓ Las características del medio externo y sus interrelaciones con la empresa, caen en el ámbito de la auditoría de gestión.

1.7.3. Elementos

Cuando una Auditoría de Gestión da inicio, el auditor debe preparar datos de mucha importancia que sirvan como antecedentes respecto del cliente, entre los cuales se tiene los objetivos, políticas, misión, visión, composición patrimonial, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles en el mercado, volumen de ventas anuales, políticas corporativas, controles administrativos, manuales de control, entre otros. Estos datos pueden suplir a las inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

Los elementos que se deben considerar para realizar una correcta ejecución de la auditoría, se puede definir de la siguiente manera:

- ✓ Puntualidad.
- ✓ Número mínimo y tipo de evaluación.
- ✓ Metodología y transferencia de conocimientos.
- ✓ Relación con el personal.
- ✓ Asistencia a reuniones convocadas.

- ✓ Estímulos concedidos: asistencia a eventos académicos-profesionales (congresos, seminarios.) sin reciprocidad con la institución.
- ✓ Opinión de los entrevistados.
- ✓ Identificación con las políticas empresariales.

1.7.4. Control Interno - Componentes del Control Interno

El control interno constituye un proceso aplicado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, que es diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos con temas de eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información, cumplimiento de leyes y normativa aplicable.

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados entre sí, los que son considerados como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control y determinar su efectividad. Los elementos de control se relacionan entre sí y son inherentes a cada estilo de gestión de las entidades.

1.7.4.1. Componentes del Control Interno

- a) Ambiente de control.
- b) Evaluación de riesgos.
- c) Actividades de control.
- d) Información y comunicación.
- e) Supervisión o monitoreo.

a) Ambiente de Control

El Ambiente o Entorno de Control es la actitud global, conciencia y acciones de los directores y de la administración con respecto al sistema de control interno y de su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre todo, ya que provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre todo el comportamiento del personal en su conjunto.

Normas que integran el Ambiente de Control:

- ✓ **Integridad y valores éticos:** Se deben establecer los valores éticos y de conducta que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben estar orientados a la conducta de los funcionarios y de los empleados, alineándolos a la integridad y compromiso de todo el personal.

- ✓ **Competencia:** Constituye la habilidad y conocimiento (profesionalismo) que debe ostentar todo el personal que integre la organización, para el buen desempeño y satisfacción en cada una de las actividades.

- ✓ **Experiencia y dedicación de la Alta Administración:** Para la toma de medidas adecuadas que permitan mantener un ambiente de control, es vital que quienes determinen los criterios de control, deben poseer gran experiencia, dedicación y sobre todo un gran compromiso para hacerlo.

- ✓ **Filosofía administrativa y estilo de operación:** La estructura organizativa, delegación de autoridad, las responsabilidades, políticas y prácticas tiene gran influencia sobre talento humano. Los sistemas de información que conforman la organización son de suma importancia ya de ellos depende el buen funcionamiento del control.

El ambiente de control puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno, ya que fija el tono de la organización al influir en la conciencia de todo el personal.

b) Evaluación de Riesgos

Establecer objetivos antes de la evaluación de riesgos, si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo. Adquirir un conocimiento práctico de los componentes y de la entidad es una manera de identificar los puntos más débiles enfocando a riesgos

tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad, los objetivos pueden ser implícitos o explícitos, ir de lo particular a lo general y así la entidad puede identificar los factores críticos de éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Las normas que integran la evaluación de riesgos son:

- ✓ **Identificación del riesgo:** Es el proceso interactivo que generalmente esta compuesto por una planeación y estrategias, que debe partir de cero y no basarse en estudios anteriores. Su desarrollo debe contener un mapeo del riesgo que identifique los puntos claves y dominios de la organización que se tengan que afrontar. Una vez identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad.

- ✓ **Estimación del Riesgo:** Una vez identificados los riesgos al nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis, estimar la frecuencia con que se repetirán, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que puedan ocasionar. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:
 - ✓ una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia.
 - ✓ una valoración de la pérdida que podría resultar.

- ✓ **Determinación de los objetivos de control:** Determinar objetivos de control ayudará a identificar las medidas o salvaguardas que se estimen efectivas al menor costo, para minimizar su exposición.

- ✓ **Detección del Cambio:** Es fundamental del proceso de evaluación del riesgo identificar los posibles cambios de acuerdo a la condiciones del ambiente en que la organización se desarrolla. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar todas las condiciones normales en cuales opera.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar a lo más significativo, a través de sistemas de alarma, complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones del sistema de control.

c) Actividades de Control

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones. Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

Las normas que integran las actividades de control son:

- ✓ **Separación de Tareas y Responsabilidades:** La dirección debe mantener un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir una estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones.
- ✓ **Coordinación entre Áreas:** Debe lograrse el trabajo solidario en todas las áreas de la organización en miras de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando así la integración y la responsabilidad.
- ✓ **Documentación:** La entidad debe poseer la suficiente documentación que soporte al sistema de control interno; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren.

- ✓ **Niveles Definidos de Autorización:** La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades en el ámbito de su competencia.

- ✓ **Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y Hechos:** Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

- ✓ **Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros:** Debe existir mecanismos de seguridad que priven el libre acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes.

- ✓ **Rotación del Personal en las Tareas Claves:** Con la rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

- ✓ **Control del Sistema de Información:** El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad.

- ✓ **Control de la Tecnología de Información:** Las tecnologías de información deben ser controladas con el objeto de garantizar el buen cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de sus objetivos.

- ✓ **Indicadores de Desempeño:** Diseñar un sistema de indicadores permitirá evaluar el comportamiento de la gestión administrativa a nivel de toda la organización. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

- ✓ **Función de Auditoría Interna Independiente:** Auditoría interna debe brindar su servicio a toda la organización formando un “mecanismo de

seguridad” y de apoyo para la dirección, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión empresarial, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponiendo controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionado.

d) Información y comunicación

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos en el sistema de control interno.

Las Normas que integran la Información y comunicación son:

- ✓ **Información y Responsabilidad:** Las información debe permitir a todos los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos deben ser comunicados a tiempo y con facilidad de identificarlos, captarlos y registrarlos. La entidad debe disponer de una información, corriente, fluida y oportuna, relativa a los acontecimientos internos y externos.
- ✓ **Contenido y Flujo de la Información:** La información debe ser clara y debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales; con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones.

- ✓ **Calidad de la Información:** Crear, desarrollar o revisar los sistemas de información es base fundamental de un buen plan estratégico, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.
- ✓ **Flexibilidad del Cambio:** Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos.
- ✓ **El Sistema de Información:** El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma.
- ✓ **Compromiso de la Dirección:** Es de muy necesario que la alta gerencia y dirección de la compañía analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, tanto interna como externa.
- ✓ **Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias:** Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccional, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.
- ✓ **Canales de Comunicación:** Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas. Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

Una organización con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

e) Supervisión y Monitoreo

La alta dirección es la encargada de fomentar la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como de su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección por medio de un comité de control que debe llevar sus funciones de prevención a hechos que pueden generar pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista humano y financiero.

Las Normas que integran la Supervisión o monitoreo son:

- ✓ **Evaluación del Sistema de Control Interno:** La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante la alta dirección administrativa de la organización.

- ✓ **Eficacia del Sistema de Control Interno:** El Sistema de Control Interno se considera efectivo a medida que las autoridades a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:
 - ✓ La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
 - ✓ El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

Una vez identificadas, el proceso para la evaluación de su eficacia, debe comenzar a ser enjuiciadas bajo los siguientes términos:

- ✓ Dan certeza razonable de que se logra el objetivo de control.
 - ✓ Dan certeza razonable de que se logra parcialmente el objetivo de control.
 - ✓ No dan seguridad de que se logren los objetivos de control.
- ✓ **Auditorías al Sistema de Control Interno:** Deben practicarse auditorías, las que informen sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.
 - ✓ **Tratamiento de las Deficiencias Detectadas:** Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio; es decir, cualquier condición en el sistema que sea digna de atención.

1.7.5. Sistema de Control de Gestión

Es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

- ✓ Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la organización.
- ✓ Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- ✓ Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
- ✓ Tomar decisiones oportunas correctas.

El sistema de control de gestión es una técnica de dirección, ya que constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de dirección, porque es la dirección de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y trasmite el propio estilo al resto de la organización.¹⁴

¹⁴ SERRA Vicente, SALVADOR Vercher, ZAMORANO Vicente, “Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación”; Gestión – Ediciones, Barcelona 2000, Pág. 32.

La dirección se convierte en una función fundamental de coordinación, motivación, animación del equipo, que pasa a ser el grupo de personas dirigidos y coordinados, especializados en la gestión y toma de decisiones de su área de responsabilidad.

En conclusión el sistema de control de gestión es el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y de instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado a medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

1.7.6. Indicadores de Gestión

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser medidos en valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Los indicadores de gestión son ante todo de información ya que agregan valor, no son solo datos, es decir tienen atributos de informar, tanto de forma individual como cuando se presentan en grupo.¹⁵

Los atributos que pueden contener los indicadores de gestión son:

- ✓ **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- ✓ **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Se debe elegir de acuerdo a las necesidades y habilidades para interpretarlos.
- ✓ **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba se produce o se analiza.

¹⁵ BELTRAN, Jesús; “Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad”; ER Editores, Colombia 2010, Pág. 35.

- ✓ **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida.
- ✓ **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- ✓ **Temporalidad:** La información puede “hablar” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- ✓ **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- ✓ **Integridad:** Proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de un situación determinada.
- ✓ **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesite.

Los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se alienta tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador; con esto el indicador pierde su naturaleza esencial de ser una guía y apoyo para el control, y se convierten en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización. “el indicador no es un fin, sino es un medio”.

1.7.6.1. Tipos de Indicadores de Gestión

Según algunos expertos en el tema, los clasifican, por ejemplo en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de

recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).¹⁶

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. A pesar de que no existe una clasificación bien definida de indicadores de gestión, existen algunos indicadores de uso generalizado.

Algunos tipos de indicadores de gestión que se pueden utilizar de acuerdo a las necesidades de una organización:

De Visión

Indicadores Cualitativos:

- ✓ Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes
- ✓ Forma en que fomenta el nivel de compromiso
- ✓ Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo

Indicadores Cuantitativos:

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$
$$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$$

Ejemplo.

Empleados que conocen la Visión de la Compañía: Determina el porcentaje de empleados que conocen la visión de la Compañía.

¹⁶ BELTRAN, Jesús; “Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad”; ER Editores, Colombia 2010 Pág. 39.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{45}{130} \times 100$$

$$\text{Índice: } 34,61\%$$

Conclusión: El Análisis nos indica que solo el 33% de la totalidad de los empleados conocen la misión y visión para la cual fue creada la compañía, esto debido a los deficientes canales de comunicación que posee la compañía.

De Misión

Indicadores Cualitativos

- ✓ Medida en que enlaza lo deseable con lo posible
- ✓ Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones
- ✓ Grado en el que se constituye como guía de actuación

Indicadores Cuantitativos

Empleados que la conocen
Total de empleados
Empleados que participan de su definición
Total de empleados
Empleados de base que participan en su definición
Total de empleados
Empleados de confianza que participan de su definición
Total empleados

Empleados de honorarios que participan de su
definición

Total de empleados

Empleados temporales que participan de su definición

Total de empleados

Ejemplo.

Empleados que participan de la Misión de la Compañía: Determina el porcentaje de empleados que conocen la misión de la Compañía.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Empleados que participan de la misión}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{120}{130} \times 100$$

$$\text{Índice: } 92,31\%$$

Conclusión: El Análisis nos indica que solo el 92% de la totalidad de los empleados conocen la misión y participan de la misma, por lo que se puede concluir que la compañía maneja buenos canales de comunicación y creando buenas relaciones entre la compañía y sus empleados.

De Objetivos

Indicadores Cualitativos

- ✓ Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.
- ✓ Grado en que orientan las acciones.
- ✓ Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.

Indicadores Cuantitativos

Objetivos alcanzados

Objetivos definitivos

Impacto alcanzado con el cumplimiento de los
objetivos

Impacto previsto

Ejemplo.

Cumplimiento de Objetivos: Mide el impacto alcanzado por parte de la Compañía sobre el cumplimiento de los objetivos previstos.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Cumplimiento de Objetivos}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{3}{5} \times 100$$

$$\text{Índice: } 60\%$$

Conclusión: El Análisis nos indica que los objetivos se cumplieron en un 60%, concluyendo que la compañía no fue tan eficiente en cumplir la totalidad de los objetivos planteados, esto a causa de la inexistencia de medidas de control para monitorear permanentemente el cumplimiento de los objetivos.

De Procesos

Indicadores Cualitativos

- ✓ Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.
- ✓ Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad
- ✓ Grado en que imprimen valor a los productos o servicios.
- ✓ Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos

Indicadores Cuantitativos

Proceso productivo

Total de procesos

Proceso de servicios
Total de procesos
Procesos administrativos
Total de procesos
Procesos de control
Total de procesos

Ejemplo.

Procesos de Control: Mide la cantidad de procesos de control que posee la compañía para garantizar un buen servicio o producto.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{8}{10} \times 100$$

$$\text{Índice: } 80\%$$

Conclusión: El Análisis nos indica que la compañía posee un 88% de procesos de control, lo cual es muy favorable, ya que al tener un alto porcentaje de procesos de control la compañía garantiza que sus productos y servicios serán de buena calidad para los consumidores.

De Recursos Humanos

Indicadores Cualitativos

- ✓ Precisión con que determina el sistema formal de gestión de talento.
- ✓ Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual.
- ✓ Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.

Indicadores Cuantitativos

Número de renunciaciones

Total de Personal
Personal reclutado

Personal contratado
Personal ubicado en oficinas en el extranjero

Total del personal
Personal de nivel directivo

Total del personal
Personal nivel asesor

Total del personal
Personal nivel operativo

Total del personal
Personal nivel de apoyo

Total del personal
Personal al que se ha atribuido facultades de decisión

Total del personal

Ejemplo.

Rotación del Personal: Mide la cantidad de renunciaciones que tiene la compañía en relación con la totalidad del personal contratado.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Numero de Renunciaciones}}{\text{Total del Personal}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{10}{120} \times 100$$

$$\text{Índice: } 8.33\%$$

Conclusión: La rotación del personal es de un 8.33%, lo cual nos permite evidenciar que la compañía tiene un excelente ambiente de trabajo, generando un alto índice de confianza y seguridad para laborar en la misma.

De Liderazgo

Indicadores Cualitativos

- ✓ Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización
- ✓ Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas
- ✓ Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

Indicadores Cuantitativos

$$\frac{\text{Personal que identifica el estilo de liderazgo}}{\text{Total del personal}}$$
$$\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total del personal}}$$

Ejemplo.

Liderazgo: Mide la cantidad de empleados que son líderes para emprender acciones dentro de la compañía.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Personal que identifica el estilo de liderazgo}}{\text{Total del Personal}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{5}{80} \times 100$$

$$\text{Índice: } 6.25\%$$

Conclusión: La compañía cuenta con un 6.25% de personal que lidera acciones a favor de los empleados y compañía, el índice es muy bajo, por lo que se puede concluir que las oportunidades de liderazgo en de la compañía son mínimas y no

existen programas de capacitación que ayuden a generar personas capaces de liderar cualquier ámbito o tema.

De Control

Indicadores Cuantitativos

- ✓ Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.
- ✓ Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos.
- ✓ Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.

Indicadores Cuantitativos

$$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$$
$$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$$

Ejemplo.

Controles Preventivos: Mide la cantidad de controles preventivos que posee la compañía.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Controles Preventivos}}{\text{Total de controles}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{5}{10} \times 100$$

$$\text{Índice: } 50\%$$

Conclusión: La compañía cuenta con un 50% de controles preventivos, los cuales están orientados a prevenir errores, omisiones o irregularidades en el normal desempeño de las actividades diarias de la compañía.

De Calidad

Indicadores Cualitativos

- ✓ Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad.
- ✓ Capacidad para establece estándares para evaluar la calidad de los productos y servicios.
- ✓ Modo en que contribuyen a hacer de la mejora continúa un hábito.

Indicadores Cuantitativos

Sistemas de gestión de calidad

Total de sistemas de calidad

Sistemas enfocados en el cliente

Total de sistemas de calidad

Total personal

Círculos de calidad

Certificados de calidad obtenidos

Certificados de calidad requerido

Productos defectuosos

Total productos

Costo de los productos defectuosos

Costo de productos

Servicios deficientes

Total de servicios

Costo de servicios deficientes

Costo de servicios

$$\frac{\text{Auditorías de sistemas de gestión de la calidad}}{\text{Total de auditorías practicadas}}$$

$$\frac{\text{Auditorías medioambientales}}{\text{Total auditorías practicadas}}$$

Ejemplo.

Eficacia: están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Servicios Deficientes}}{\text{Total de Servicios}} \times 100$$

$$\text{Índice: } \frac{15}{25} \times 100$$

$$\text{Índice: } 60\%$$

Conclusión: De 25 servicios que proporciona la compañía, 15 presentan reclamos posteriores, en este sentido, hay un 60% de reclamos por parte de los clientes, lo que puede existir un problema en la calidad del servicio; por lo tanto, el servicio proporcionado no es entregado eficazmente a los consumidores.

1.7.6.2. Características de los Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión bien definido tiene las siguientes características:

- ✓ **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- ✓ **Forma de Cálculo:** Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

- ✓ **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- ✓ **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

1.7.7. Muestreo en la Auditoría de Gestión

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas en un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica de un grupo, el muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.

- ✓ Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgo (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral).

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

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

- ✓ **De Apreciación o no Estadístico.**- El muestreo estadístico proporciona un medio de selección de partidas para algunas pruebas de auditoría y cuando el auditor considere deseable la información para descubrir matemáticamente algunos de los resultados de la prueba selectiva. En otras palabras, el muestreo estadístico provee asistencia en la verificación selectiva, tanto en la elección de partidas como en la evaluación de los resultados de la prueba. Los métodos no estadísticos carecen de la posibilidad de medir el riesgo de muestreo y son:
 - ✓ **Selección específica.** La selección de cada unidad de la muestra es determinada a base de algún criterio de juicio, como de valor monetario, posibilidad de error, etc.
 - ✓ **Selección en bloques.** Es la selección de varias unidades en forma secuencial.
 - ✓ **Selección casual.** El auditor elige los procesos de un universo sin considerar el tamaño, fuente u otras características particulares.

- ✓ **Estadístico.-** Este muestreo ayuda al auditor a: 1. Diseñar una muestra eficiente; 2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y, 3. Evaluar los resultados de la muestra. Los métodos de muestreo estadísticos incluyen las siguientes posibilidades de selección:
- ✓ **Selección al azar.** Las muestras se seleccionan de tal manera que todas sus unidades tienen probabilidad de ser seleccionadas en cada extracción, debido a que toman como base el algoritmo para generar los números aleatorios o randómicos.
- ✓ **Selección sistemática.** Mediante este método se selecciona una de cada “n” unidades junto con el punto de partida de un intervalo inicial seleccionado al azar, el cual debe ser menor que el intervalo.
- ✓ **Selección por células.** Es la combinación de elementos de la selección al azar y de la selección sistemática.
- ✓ **De atributos.-** Se utiliza por lo general para calcular el porcentaje de cumplimiento de los procedimientos de control interno prescritos por la entidad.

1.7.8. Evidencia Suficiente y Competente

Para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la auditoría, el auditor tendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas de auditoría.

La evidencia de auditoría comprende toda información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, las mismas que deben contener las siguientes características:

a) Suficiente.- Cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonable para proyectarlos con un mínimo riesgo al conjunto de actividades de este tipo.

b) Competente.- Para ser competente, la evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.

c) Pertinente.- Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. Generalmente el auditor necesita apoyarse en evidencias que son más persuasivas que concluyentes y, con frecuencia, busca evidencias de diferentes fuentes y de distinta naturaleza para sustentar una misma aseveración.

CAPITULO II

ASTEC CIA. LTDA.

2.1. Antecedentes

Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., es una compañía Ecuatoriana que provee servicios de consultoría en las áreas de ingeniería, economía, planificación y mejoramiento de la dirección y gestión administrativa, operacional y financiera de empresas privadas y organismos públicos, en la mayoría de los sectores de infraestructura que forman parte de la estructura económica y social del País. Además, se especializa en estudios de pre-factibilidad, factibilidad y diseños definitivos, así como en la gerencia, supervisión, fiscalización, evaluación y operación de proyectos, con más de 40 años de experiencia sirviendo al País.

Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., fue fundada en octubre de 1968, por un grupo de profesionales con vastos conocimientos y amplia experiencia en el campo de la consultoría e ingeniería. Desde sus inicios ha mantenido una actividad ininterrumpida en consultoría, y con el transcurso de los años la empresa ha ido enriqueciéndose de experiencia y de la participación de profesionales con capacidad en múltiples especialidades y disciplinas de la ingeniería moderna, apoyados por las más avanzadas técnicas, lo que le permite abordar con éxito pequeños, medianos y grandes estudios o proyectos multidisciplinarios en forma interdisciplinaria y eficiente, buscando siempre la calidad total y eficiencia en su gestión.¹⁷

En diciembre del 2007 Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., obtiene el certificado ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de Calidad”, bajo el cual desarrolla todas sus actividades de: Consultoría, Estudios y Diseños, Supervisión y fiscalización de obras, Gerencia de proyectos. Desde de la recepción de la invitación del cliente hasta la suscripción del acta de entrega – recepción del servicio, en conformidad de requerimientos. El plan de control de calidad parte de una premisa básica donde la calidad no es tarea de unos pocos, sino que es misión de toda la Empresa.¹⁸

¹⁷ <http://www.astec.com.ec/>

¹⁸ http://www.ec.sgs.com/es_ec/home

El 12 de noviembre de 2009 la Cámara de la Construcción de Quito, con motivo de la celebración de su aniversario, por resolución del Directorio, condecoró a ASTEC con la distinción “Mérito a la Empresa Consultora” en reconocimiento de su dilatada y exitosa trayectoria en la consultoría.

En marzo del 2009, Metaproject, Ingeniería e Innovación S.A, líder en servicios de ingeniería firmó un convenio de asociación estratégica con la consultora ecuatoriana ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., con el fin de unir la experiencia y confiabilidad de ambas empresas. Los nuevos socios estratégicos desarrollarán en conjunto negocios y proyectos en Ecuador, en donde prestarán sus servicios y productos especializados en Ingeniería en Minas, para aportar al fuerte crecimiento del clúster minero en nuestro País.¹⁹

El Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha homenajeó al reconocido Ing. Alberto Pérez Arteta, Gerente General y socio fundador de la prestigiosa firma consultora Asesoría Técnica Cía. Ltda. (ASTEC), por sus 50 años de impecable labor, gran desempeño profesional como ingeniero civil, y buen liderazgo.²⁰

Servicios que Ofrece

Astec, dado su carácter multidisciplinario e interdisciplinario cuenta con la experiencia y capacidad profesional, así como con la más moderna tecnología para intervenir exitosamente en los siguientes servicios puntuales, que durante su trayectoria ha contribuido con el desarrollo del País dando soluciones en distintas áreas, tales como:

Transporte – Soluciones Viales: Astec, es líder en Ecuador en la elaboración de estudios y diseños en el sector de transportes. Tiene la capacidad para intervenir en toda la gama de estudios, diseños, fiscalización, y gerencia de proyectos de Carreteras, Autopistas, Puentes, Túneles, Aeropuertos, Puertos y Ferrocarriles.

¹⁹ http://www.portalminero.com/editor_prensa/notas/

²⁰ <http://www.astec.com.ec/>

Energía: Astec, ha participado en el diseño, ingeniería a detalle, y fiscalización de los principales proyectos hidroeléctricos y termoeléctricos ejecutados en Ecuador.

Saneamiento: Astec, se ha posicionado como líder del mercado en la elaboración de estudios y diseños, y la fiscalización de proyectos en abastecimiento de agua potable, sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial, planta de tratamiento de aguas servidas, manejo y disposición de desechos sólidos estudios tarifarios.

Riego y drenaje: La planificación de recursos hídricos son proyectos donde Astec ha participado con el control de inundaciones y programas de riego, brindando soluciones para el incremento de la producción agrícola en el Ecuador.

Agropecuaria: Impulsa el desarrollo del agro ecuatoriano en estudios de suelos, planeamiento de uso de tierras, estudios de costos de producción, estudios de comercialización de productos agropecuarios, desarrollo agropecuario, planificación de fincas, estudio de inventarios y repoblación forestal y utilización de bosques.

Industria: Cuenta con el personal y la tecnología necesaria para intervenir en el diseño, fiscalización, gerencia y operación de una variedad de proyectos.

Planificación: Astec, está altamente capacitada para desarrollar estudios de planificación urbana y rural, brindando soluciones integrales o puntuales que contribuyen al desarrollo ordenado y armónico del País.

2.2. Misión

Proveer a nuestros clientes, tanto del sector público como privado, soluciones de ingeniería eficientes, eficaces y efectivas, que logren la satisfacción total de sus necesidades, y que contribuyan al desarrollo social y económico del País, manteniendo siempre el más alto estándar de calidad.²¹

²¹ ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., Gerencia General – Ing. Alberto Pérez Arteta.

2.3. Visión

Fortalecer el liderazgo de ASTEC en el mercado nacional e internacional de la consultaría mediante la ejecución de sus servicios, aplicando siempre el principio de calidad y excelencia, sustentado en los valores éticos y morales que han caracterizado a la Empresa a lo largo de toda su trayectoria.²²

2.4. Objetivo

Entregar de un trabajo que satisfaga las necesidades y requerimientos del cliente, perfectamente elaborado, de forma oportuna, y que cumpla con todas las disposiciones técnicas aplicables en nuestro entorno profesional, enmarcado siempre bajo el lema de calidad total.

2.4.1. Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar una estructura organizacional que se ajuste a la naturaleza y a las necesidades del negocio para lograr la optimización de recursos.
- ✓ Fomentar las ventas por medio de servicios adicionales con la finalidad de ayudar al cliente en la optimización de sus recursos (tiempo).
- ✓ Mejorar la presentación y distribución de los servicios de acuerdo a las sugerencias y requerimientos de los clientes, con la finalidad de hacer más atractiva la imagen de la Compañía. .
- ✓ Satisfacer al cliente a través de una atención eficiente y compromiso óptimo de sus directivos, ejecutivos, funcionarios y todo el personal.

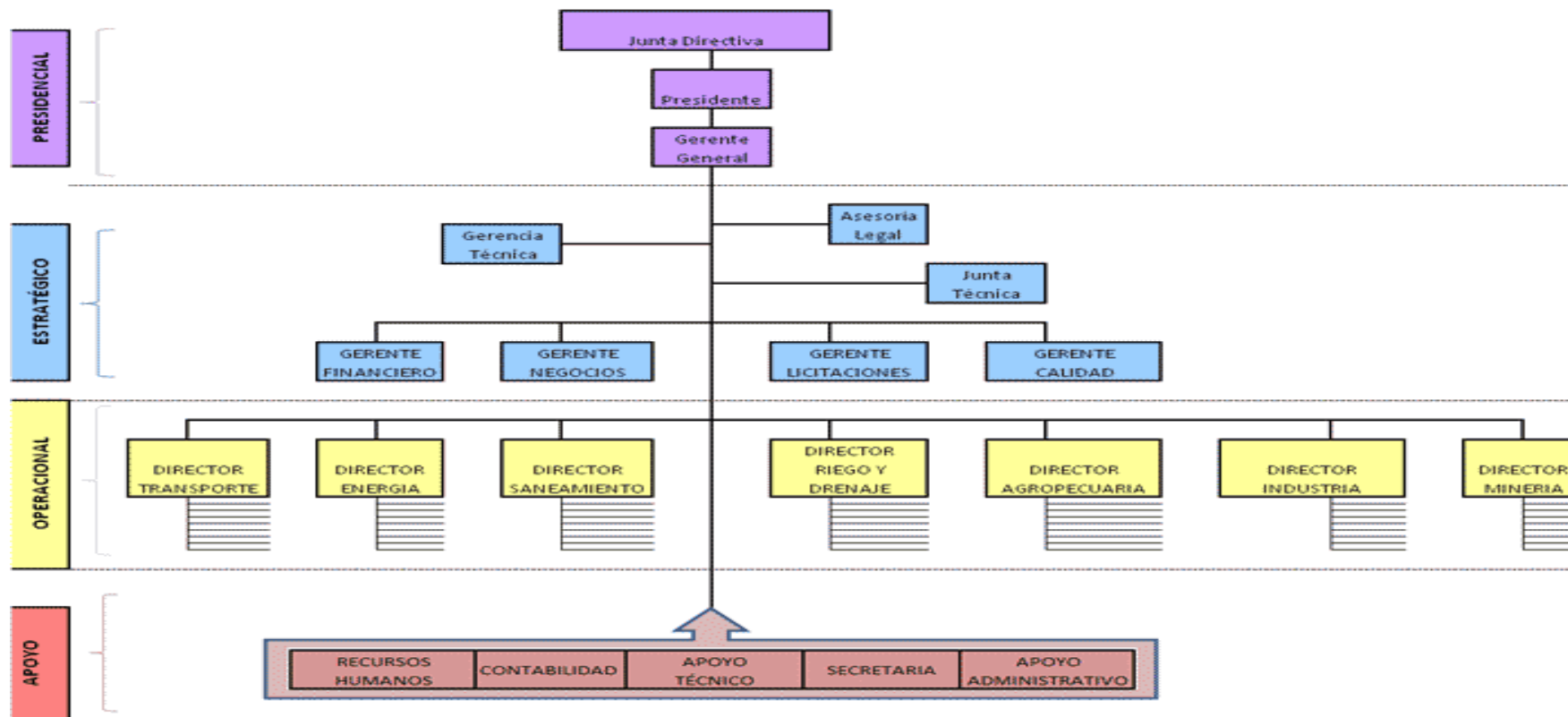
2.5. Políticas

Astec Cía. Ltda., presta sus servicios de acuerdo a las siguientes políticas:

²² ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., Gerencia General – Ing. Alberto Pérez Arteta.

- ✓ Prestar servicios de asesoría técnica, generando las soluciones adecuadas para cumplir con los requerimientos del cliente, mediante el mejoramiento continuo de los procesos y de los recursos humanos y técnicos, manteniendo los principios de ética empresarial.
- ✓ Lograr que la calidad sea un estándar de vida en la compañía.
- ✓ Tener y mantener un talento humano capacitado y comprometido, siendo líderes en todas las actividades que los involucre.
- ✓ Realizar las cosas bien a la primera vez y reconocer las oportunidades de mejora.
- ✓ Lograr la mejora continua, medible en todos los procesos.

2.6. Estructura Organizacional de ASTEC Cía. Ltda.



Fuente: ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda.

2.7. Factores Internos

Los factores internos son aquellos elementos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer alguna política concreta, con el fin de aprovecharlos al máximo, para la consecución de los objetivos corporativos.

Los factores internos son claramente manejables por la entidad, son en los cuales, tiene injerencia directa. Si estos son aprovechados en forma correcta pueden dejar grandes beneficios para la compañía, sin embargo cuando la administración no tiene la capacidad de manejarlos bien pueden convertirse en una amenaza para la empresa.

2.7.1. Clientes

Astec Cía. Ltda., cuenta con una dilatada experiencia en el trato con sus clientes, ya que posee clientes en todos los sectores económicos del País, a través de los años ha logrado consolidarse en conseguir clientes potenciales del sector público en donde ha participado en un sinnúmero de licitaciones de ofertas para la construcción de proyectos viales, hidroeléctricos, de saneamiento e industriales a nivel nacional, los cuales han permitido posicionar a ASTEC como una empresa líder en diseño y fiscalización de proyectos a gran escala. El siguiente cuadro muestra algunos de los clientes y proyectos en que Astec Cía. Ltda., ha sido participe durante estos últimos años.

Cliente	Proyecto	Localización	Monto Aprox.
Termopichincha	Estudios y Diseños definitivos del proyecto hidroeléctrico Llanganates	Napo	\$400,000.00
Conelec	Estudios y Diseños definitivos del proyecto hidroeléctrico Parambas	Imbabura, Carchi, Esmeraldas	\$85,000.00
Inecel	Aprovechamiento de la Cuenca del Río Zamora	Zamora Chinchipec	\$1,110,000.00
EMOP	Fiscalización de los Trabajos de Rehabilitación Definitiva y Mantenimiento de la Carretera Zhud-Biblián	Cañar	\$450,000.00

Cliente	Proyecto	Localización	Monto Aprox.
Panavial S.A.	Estudios y Diseños Definitivos de Vías e Intercambiadores en los Tramos Norte y Sur de la Vía Panamericana	Pichincha	\$643,950.00
MTOP	Estudios Definitivos de Varios Puentes correspondientes al Grupo G-3	Sucumbios	\$99,000.00
Promotora WTC	Edificio World Trade Center, II Etapa (Oficinas y Hotel)	Pichincha	\$176,000.00
Cervecería Nacional S.A.	Gerencia, diseño y fiscalización de la ampliación de la planta de cerveza de Cervecería Nacional en Quito	Pichincha	\$230,000.00
Lafarge Cementos S.A.	Fiscalización de las Obras Civiles y Mecánicas en la ampliación de la fábrica de cementos Lafarge en Otavalo.	Imbabura	\$143,000.00
Predesur	Proyecto de Riego Manú	Azuay	\$255,000.00
Banco de Fomento	Rehabilitación y Renovación del Cacao en el Ecuador	Región Costa del Ecuador	\$338,000.00
HCCP	Monitoreo de la Erosión y Uso del Suelo, Componente Ambiental-Forestal	Pichincha	\$195,000.00
Innovar	Diseños Definitivos de las Obras de Infraestructura y Equipamiento Urbano para el Mejoramiento de los Barrios Piloto Jaime Roldós, Pisulí y Nueva Aurora.	Pichincha	\$144,000.00

Fuente: Departamento Administrativo-Financiero de Astec Cía. Ltda.

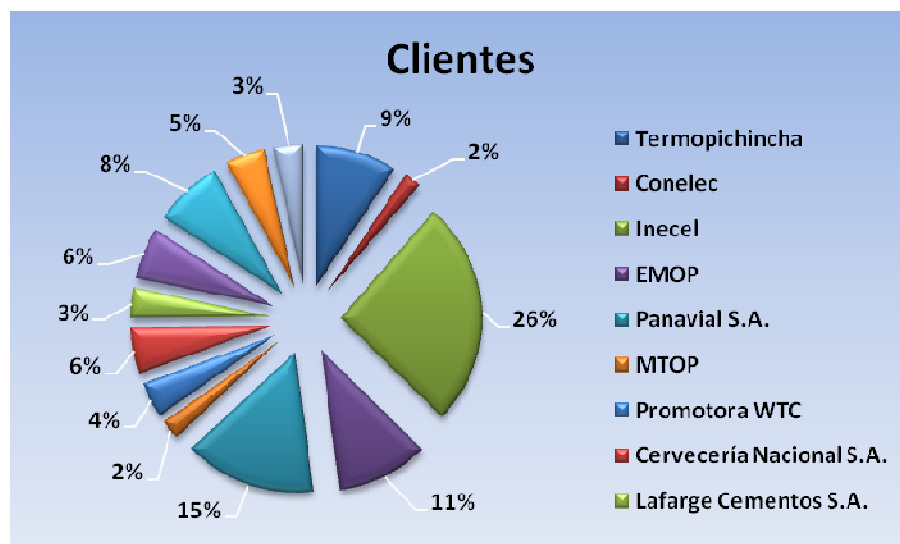


Gráfico 1: Ilustración Cuadro de Clientes

2.7.2. Proveedores

Considerando que los proveedores son una parte esencial del proceso de adquisiciones de la Compañía, pues son quienes les proveen de recursos necesarios para desarrollar el giro del negocio; Astec, ha establecido varias relaciones comerciales, éstos han sido seleccionados previamente, de acuerdo a la calidad, a precios competitivos, a formas de negociación, y sobre todo según el nivel de garantía en todos los productos y servicios que ofrezcan, principalmente la compañía utiliza a proveedores altamente calificados en lo que tiene que ver con los servicios de honorarios profesionales quienes son los encargados del diseño e ingeniería de todos los proyectos que realiza la compañía.

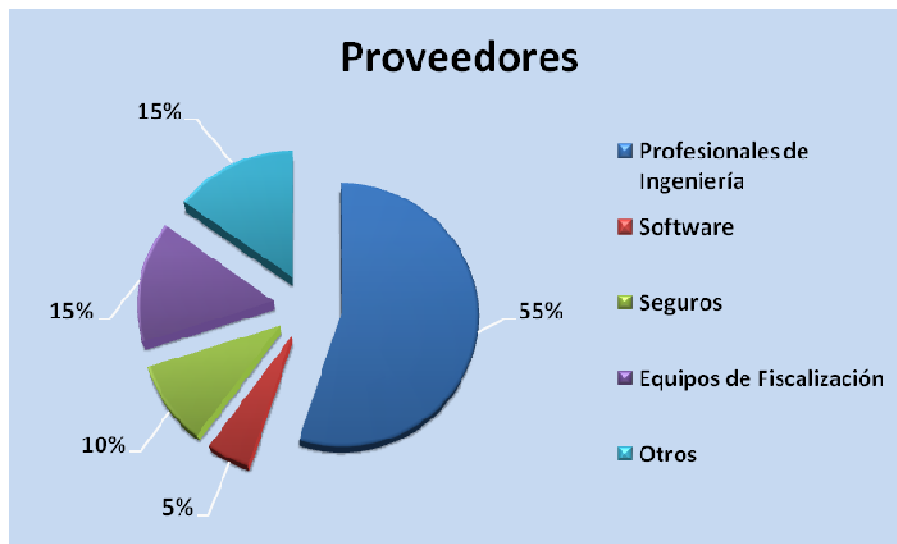


Gráfico 1: Ilustración Cuadro de Proveedores

Fuente: Departamento Administrativo-Financiera de Astec Cía. Ltda.

2.7.3. Competencia

La competencia de Astec Cía. Ltda., se establece de acuerdo a las características del servicio y tipo de proyecto a realizarse, de esto depende cuantas empresas participen en la adjudicación de los mismos. La Compañía impulsa día a día nuevas estrategias de cambio con el objetivo de enfrentar aspectos como costos, garantías en el servicio y la elaboración de los proyectos. Las principales compañías que Astec Cía. Ltda., tiene como competencia directa, son las siguientes:

- ✓ **Caminosca.-** Empresa consultora ecuatoriana, fundada en 1976, ofrece servicios de ingeniería desarrollados con metodologías y procedimientos técnicos de vanguardia para la ejecución de proyectos. Respalda su que hacer técnico con un adecuado soporte administrativo. Provee servicios a entidades públicas y privadas, dentro y fuera del Ecuador; gestiona excelencia de calidad para satisfacción de sus clientes.²³

- ✓ **Ingeconsult Cía. Ltda.-** Es una empresa consultora especializada en servicios técnicos, enfocados a lograr la satisfacción total de sus clientes y convertirse en líder del mercado nacional, los principales tipos de servicios de la compañía son los estudios de proyectos de Ingeniería Civil en las etapas de prefactibilidad, factibilidad y diseño. Esto incluye la ingeniería básica y de detalle. Los campos de mayor especialidad son los estudios para la construcción de obras civiles, los aprovechamientos energéticos, especialmente hidroeléctricos y los proyectos hidráulicos en general incluyendo los de agua potable y saneamiento, riego, manejo de cuencas hidrográficas, desarrollo agropecuario e implementación de políticas ambientales, fiscalización de obras civiles en general y en los últimos años hemos incursionado en el tema de Ordenamiento Físico Territorial como disciplina necesaria para alcanzar un desarrollo ordenado y planificado del País.²⁴

- ✓ **Hidrosuelos.-** Es una empresa Ecuatoriana líder en su especialidad, la cual se constituyó como compañía limitada en 1974. La actividad principal de la empresa consiste en la prestación de servicios de ingeniería en los campos de: Geología, Geotecnia, Geofísica, Reconocimientos y Tratamientos de terrenos, cimentaciones especiales, gestión de carreteras, Fiscalización de obras, Supervisión de Proyectos y actuaciones medio ambientales relacionadas con su actividad. Nuestros diversos campos de trabajo nos permiten brindar un servicio integral y especializado.²⁵

²³ <http://www.caminosca.com/>

²⁴ <http://ingeconsult-ecuador.com/>

²⁵ <http://www.hidrosuelos.com/>

2.8. Factores Externos

La formulación de estrategias inicia con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender oportunidades y amenazas a las que se enfrenta y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más provechosa.²⁶

Debido a nuevos desafíos y con un ritmo de cambio muy acelerado, es muy importante prestar atención no sólo a los aspectos internos de una organización, sino también, a los aspectos o factores externos de la misma, un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

Existen muchos factores externos que afectan a las empresas, como medidas arancelarias, balanza comercial, demanda de productos, inflación, desempleo, el entorno legal, entorno político y el demográfico. Todas estas son variables que no pueden ser controladas por las organizaciones, sin embargo es importante conocerlas y saber en qué medida podrían afectar a las actividades y objetivos de una compañía, para determinar tácticas que eviten que, dichas variables afecten negativamente. Al conocer todas las amenazas que presenta el entorno, se convertirá en la capacidad de transformarlas en oportunidades.

2.8.1. Factor Político

El aspecto político en nuestro País ha sufrido un giro muy marcado, se observa como los partidos de mayor poder han perdido fuerza en la participación democrática; dando espacio a nuevos rostros apoyados por la sociedad, con el propósito de generar cambios en las estructuras burócratas que mantienen los Organismos del Estado; y

²⁶ HILL, Charles W.L., JONES, Gareth R., Administración Estratégica, Mc Graw Hill, Octava Edición, México DF, 2009, Pág. 42.

que por años han generado deficiencias en el desempeño de las funciones de cargos públicos. Con el gobierno del Economista Rafael Correa en calidad de Presidente de la República del Ecuador desde sus inicios de su mandato proclamó y ofreció varios cambios enfocados a un “cambio de época”, a través del establecimiento del socialismo del siglo XXI. Una de sus actividades iniciales fue la convocatoria a consulta popular para la instauración de una asamblea constituyente con plenos poderes que haga una profunda reforma política. Posteriormente se logró aprobar el 30 de septiembre del 2008 a través de una consulta popular, una nueva Constitución con argumentos para sacar adelante al País, respaldada con un gran porcentaje por parte del pueblo Ecuatoriano, guiado por el clamor popular de anhelo de cambio.

Los cambios que se han producido en estos años de mandato han traído consigo molestias a algunos sectores económicos, políticos y socio-culturales, puesto que la mayor preocupación del gobierno ha estado enfocada prioritariamente a atender al sector social, privilegiando a la gente de escasos recursos y a la inversión pública; esto a través de acciones como el no pago de la deuda externa, y la utilización de la reserva internacional para financiar a pequeños productores.

Además este gobierno, ha tomado decisiones y ha impuesto nuevas leyes y “estrategias”, modificando a las ya existentes, lo cual han generado una nueva mirada por parte de los inversionistas hacia nuestro País, presentando un panorama internacional no muy alentador, ya que aleja a las inversiones extranjeras por el alto análisis negativo que representa para ellos la inestabilidad de los factores internos ecuatorianos (estabilidad política de la nación, estructuración interna, seguridad para colocar los recursos en la nación) que entre otros son resultado de las decisiones de la Función Ejecutiva.

El sector empresarial, por su lado no ha sido la excepción, y directamente en las operaciones que efectúa Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., las decisiones tomadas por parte del mandatario y su equipo de trabajo han tenido un impacto negativo en el giro normal del negocio, especialmente en el año 2009 que fue de crisis mundial, puesto que a más de agravarse la imagen de nuestro País en el exterior, generó en los

inversionistas una gran incertidumbre, que se tradujo en la disminución de las inversiones internacionales hacia nuestro País.

2.8.2. Factor Económico

La situación económica del País se la puede revisar a través de algunos indicadores, entre los cuales se encuentran: inflación, desempleo, tasas de interés y Producto Interno Bruto, siendo los que inciden mayoritariamente en los presupuestos estatales dirigidos, a solventar los distintos proyectos enfocados a los sectores más deficientes de la economía, además es preciso incluir en éste el aporte o influencia que prestan la actividad del sector empresarial en general.

(a) Inflación

La Inflación es la tasa de aumento del nivel de precios. En una economía en que el PNB y el tipo de interés se mantengan en valores de equilibrio, el nivel de precios es proporcional a la oferta monetaria. Un aumento del dinero eleva simplemente los precios. El Banco Central puede elegir la tasa de inflación que desee con sólo elevar cada año la oferta monetaria en ese porcentaje. Para que los precios se mantengan estables, debe mantenerla constante de una año a otro.²⁷

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

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según

²⁷ EDITOR, Antoni Bosch, Macroeconomía, Hall/Taylor, Tercera Edición, Barcelona, 1991, pág. 148

el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

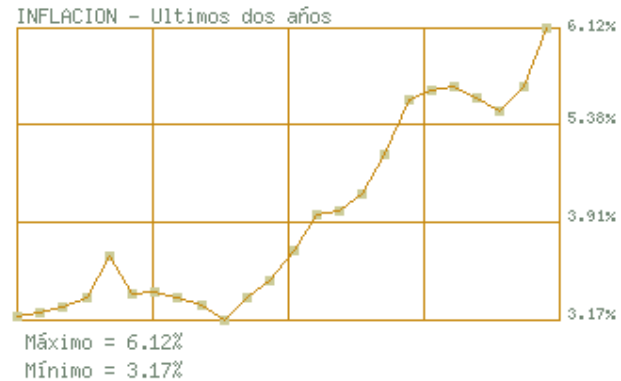
A medida que el mundo crece, los precios tienden a subir y traen así altos riesgos de inflación, cuando sube más allá de unos pocos puntos porcentuales, se vuelve un problema por varias razones: porque, al subir los precios, baja la competitividad de los productos de un País afectando sus exportaciones, a quienes más afecta la inflación es a los pobres, que cuentan con pocas alternativas para enfrentar el tema, implica subida de sueldos para compensar la pérdida de capacidad adquisitiva afecta a su vez los costos de las empresas y provoca más inflación.

Los desafíos del Ecuador son algo distintos, por estar dolarizados. Al depreciarse el dólar frente a muchas monedas, nuestros productos y servicios se vuelven relativamente más baratos, lo que ayuda a disminuir el creciente desequilibrio comercial. Pero también complica la vida, ya que los productos y servicios importados son más caros, impulsando la inflación. Además, la falta de moneda propia limita mucho el margen de maniobra para hacer política monetaria. Así que si la inflación se acelera, lo que hasta ahora no se ve demasiado, en parte porque el crecimiento es bastante lento que otros Países, una de las pocas medidas de política que existe sería la de frenar el gasto público.

De acuerdo con los datos estadísticos publicados por el Banco Central del Ecuador, la inflación en los dos últimos años ha tenido una tendencia entre un 3% yendo en aumento hasta el 5% como se muestra en el siguiente cuadro:

Inflación – Últimos dos años.

FECHA	TASA
30-jun-10	3,30%
31-jul-10	3,40%
31-ago-10	3,82%
30-sep-10	3,44%
31-oct-10	3,46%
30-nov-10	3,39%
31-dic-10	3,33%
31-ene-11	3,17%
28-feb-11	3,39%
31-mar-11	3,57%
30-abr-11	3,88%
31-may-11	4,23%
30-jun-11	4,28%
31-jul-11	4,44%
31-ago-11	4,48%
30-sep-11	5,39%
31-oct-11	5,50%
30-nov-10	5,53%
31-dic-11	5,41%



Fuente: Banco Central del Ecuador

En términos generales la inflación en nuestro País en los dos últimos años ha permanecido en niveles estables y contralados. Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., al ser una compañía que ofrece servicios de consultoría en la elaboración de diseños de ingeniería civil y que en su mayoría a diseñado proyectos de gran escala, no se ve muy afectada, ya que su demanda no se basa en el poder adquisitivo de todas las personas, sino más bien a un determinado grupo sectorial que requiere de estos servicios, sin embargo, las distorsiones que genera la inflación, si han contribuido indirectamente al desarrollo empresarial, ya que los flujos de efectivo previstos para la elaboración de cada uno de sus proyectos tienden a variar de un periodo a otro como por ejemplo incremento de los costos en los sueldos, materiales, maquinaria, etc., por otro lado se redujeron las oportunidades de inversiones extranjeras, lo cual ocasiono que Astec pierda la adjudicación de algunos contratos importantes en nuestro País.

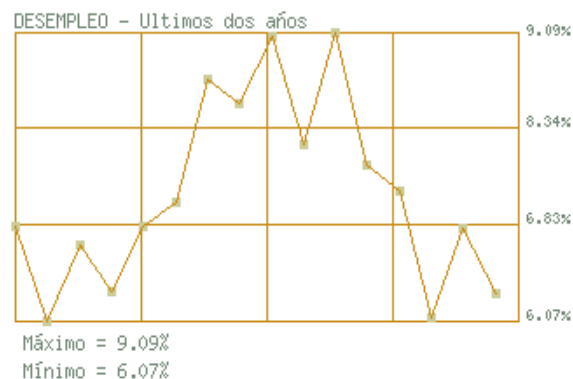
(b) Desempleo

El desempleo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo.²⁸

El desempleo en el País a pesar que muestra una reducción en los dos últimos trimestres, sigue considerándose alto en comparación con años anteriores, esto debido a factores que se han venido manteniendo como las crisis económica tanto nacional como internacional, la acrecentada globalización y cambio tecnológico que con el pasar del tiempo han ido desplazando la mano de obra, además la inestabilidad política, son entre otros factores las causas principales para que este indicador sea un determinante negativo en la economía nacional. De acuerdo con los datos estadísticos publicados por el Banco Central del Ecuador, el desempleo en los dos últimos años se muestra de la siguiente manera:

Desempleo – Últimos dos años.

Fecha	Tasa
dic-11	5,07%
sep-11	5,52%
jun-11	6,36%
mar-11	7,04%
dic-10	6,11%
sep-10	7,44%
jun-10	7,71%
mar-10	9,09%



Fuente: Banco Central del Ecuador

La Compañía mediante la Gerencia General, si ha podido palpar el deterioro de este indicador, puesto que cuando se hace un llamado a profesionales para ocupar una vacante, son decenas de personas profesionales capacitadas las que se presentan a ofrecer sus servicios, en donde el agravante se da por los bajos sueldos que están

²⁸ Cfr. Samuelson, Nordhaus, "Economía", McGraw-Hill, Madrid 2006, pág. 35

dispuestos a percibir, con el fin de ocupar el puesto de trabajo, evidenciando así, la profundidad del problema social que afronta el País.

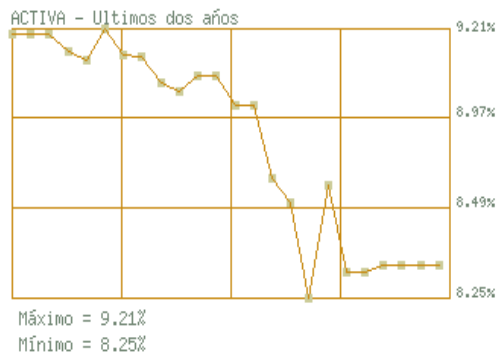
(c) Tasas de Interés

Las tasas de interés vigentes en nuestro País, al comparar con las tasas de otros Países son las más altas, esto hace que el valor del dinero sea más costoso, ocasionando así dificultad para tener acceso a créditos como fuente de financiamiento para el desarrollo empresarial.

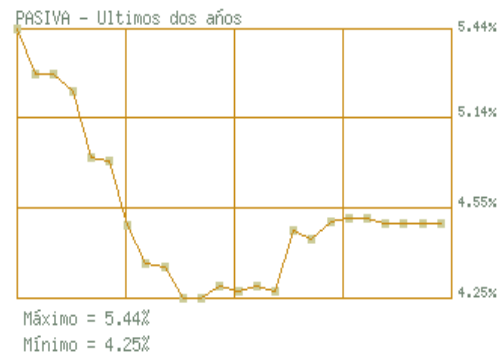
La tasa activa.- Es el porcentaje que las instituciones bancarias cobran por los diferentes servicios de crédito. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

La tasa pasiva.- Es el porcentaje que paga la institución bancaria a favor de quien deposita dinero o instrumentos que para tal efecto existen.

Tasa Activa – Últimos dos años



Tasa Pasiva – Últimos dos años



Fuente: Banco Central del Ecuador

Astec Cía. Ltda., se limita a buscar financiamiento en entidades financieras, durante su funcionamiento siempre ha buscado aliarse con personas naturales con alta capacidad económica, o a realizado alianzas estratégicas con diferentes empresas del medio dependiendo el proyecto a realizarse y las condiciones en las que se beneficie la compañía, caso contrario la Compañía busca autofinanciarse con recursos propios de sus socios.

2.8.3. Factor Social

Ecuador se enfrenta a una crisis macroeconómica sin precedentes en cuanto a su complejidad y fuerza, cuyas causas inmediatas incluyen la baja del precio mundial del petróleo y el débil manejo fiscal y monetario. La tasa de desempleo y el índice de precios al consumidor van en aumento, afectando así a toda la población ecuatoriana, pero tiene mayores repercusiones en los sectores de escasos recursos. Durante el pasar del tiempo las restricciones fiscales han puesto en riesgo la operación de los servicios públicos afectando sobre todo a la población más pobre que depende mayoritariamente de ellos.

El País enfrenta las consecuencias de una crisis con la paralización de la producción en muchos sectores económicos, así como el alza de los precios de los servicios públicos y privados. Los programas de protección social existentes en el País tienen una limitada capacidad de respuesta para enfrentar los costos de la crisis, que probablemente no solo afectarán las condiciones de vida de la población en la actualidad, sino que también tendrán importantes consecuencias para el desarrollo humano a largo plazo.

Si bien es cierto el Ecuador tiene varios programas orientados a salvaguardar conflictos de interés social, éstos no constituyen en sí mismos una estrategia de protección global, más bien están diseñados para responder a crisis o situaciones inusuales con la agilidad y flexibilidad necesaria para entregar sus beneficios a aquellos afectados.

En este contexto Astec Cía. Ltda., trata brindar un buen servicio sin perjudicar a la población, esto a través de mecanismos diseñados para el buen manejo de recursos en beneficio de los demás.

2.8.4. Factor Tributario

En el sector tributario se realizan constantes cambios a las leyes y reglamentos tributarios que están vigentes en la actualidad y a los que están sometidas las

compañías ecuatorianas, estos cambios afectan a las operaciones continuas de una entidad, debido a que no solamente se ven expuestos a realizar mayores pagos, sino también a los flujos de caja y los resultados se ven disminuidos. La legislación tributaria busca establecer un mejorado sistema tributario cuyo objetivo, después de ser una importante fuente de ingresos para el Estado, es sin duda la redistribución de los ingresos o riqueza en miras de una equidad. En términos generales, la política tributaria tiene dos maneras de influir en la distribución del ingreso. En primer lugar, a través del incremento de los ingresos fiscales para destinarse al financiamiento del gasto social; y segundo, de acuerdo con la composición de la estructura tributaria, es decir, a través de la importancia de los impuestos progresivos, como el impuesto a la renta y al patrimonio. Actualmente, la recaudación tributaria en el País se encuentra por debajo de la capacidad tributaria estimada.

La seguridad y la estabilidad tributaria en los Países del mundo, marca la diferencia para el crecimiento sostenido de las compañías, dependiendo que tipo de medidas tome un gobierno para fomentar el aparato productivo. La realidad económica del País y los continuos cambios en política tributaria, muestran resultados bastante desfavorables ya que ponen en peligro la inversión y el incremento de la producción. El exceso de normas y nuevos impuestos genera inestabilidad en las compañías, y a su vez se fomenta la evasión por desconocimiento total de cómo aplicar e interpretar los cambios que se dan a las leyes tributarias.

El nuevo código de la producción genera un pequeño incentivo a las compañías reduciendo periódicamente el impuesto a la renta en tres puntos porcentuales en los próximos 3 años, para aquellas empresas que generen utilidades en los siguientes años, aplicará este beneficio.

2.9. Generalidades del Área Administrativa – Financiera

2.9.1. Características Principales

Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., se encuentra estructurado de la siguiente manera: presidencia, estratégico, operacional y de apoyo. El área Administrativa – Financiera es una denominación interna que la compañía hace referencia a la integración de la

Gerencia General que es el soporte para que la compañía cumpla su objetivo de creación, a su vez la gerencia tiene el apoyo de: recursos humanos quien se encarga de toda la parte laboral y talento humano que la compañía posee, contabilidad es quien se encarga de generar toda la parte financiera y controlar el presupuesto con que Astec cuenta para financiar sus proyectos, el apoyo técnico conjuntamente con secretaria son quienes se encargan de la preparación de ofertas para la licitación y participación en la adjudicación de proyectos. El área administrativa financiera se maneja de acuerdo a las siguientes características:

Gerencia General.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para la administración de la Compañía.
- ✓ Ejercer individualmente la representación legal y extrajudicial de la Compañía.
- ✓ Administrar con poder amplio y suficiente, los establecimientos, empresas, instalaciones y negocios de la Compañía, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y contratos.
- ✓ Mantener el presupuesto de ingresos y gastos. Abrir, manejar cuentas corrientes y efectuar toda clase de operaciones bancarias, civiles y mercantiles.
- ✓ Vigilar la contabilidad, archivo y correspondencia de la sociedad y velar por una buena marcha de sus dependencias.

Recursos Humanos.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas por la administración y actividades financieras en la organización.

- ✓ Mantener políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- ✓ Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.

Financiero – Contabilidad.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas por la administración y actividades Financieras en la organización.
- ✓ Analizar datos financieros.
- ✓ Determinar de la estructura de activos de la empresa.
- ✓ Fijar la estructura de capital.
- ✓ Planificar o programar el proceso de financiación.
- ✓ Preparar Presupuestos.
- ✓ Analizar flujos de caja.
- ✓ Determinar las cotizaciones y seleccionar al proveedor.
- ✓ Evaluar de forma periódica y constante de los resultados obtenidos frente a metas, objetivos previstos.
- ✓ Supervisar generalmente la labor de personal técnico y auxiliar.

- ✓ Controlar gastos y/o ingresos presupuestados, verificando la correcta aplicación de partidas genéricas y específicas.
- ✓ Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.
- ✓ Efectuar conciliaciones bancarias.
- ✓ Formular balances del movimiento contable.
- ✓ Revisar y liquidar documentos contables tales como partes diarios de fondos, notas de contabilidad, recibos, cupones, asientos de ajuste y otros.
- ✓ Realizar análisis de cuentas y establecer saldos y/o preparar ajustes.
- ✓ Interpretar cuadros estadísticos del movimiento contable y cuadros de costos.
- ✓ Elaborar Estados Financieros.
- ✓ Administración de cartera de clientes.
- ✓ Llevar la actualización de los análisis y documentación de los clientes y mantener los límites de vencimiento de los créditos, con el fin de mantener los ingresos de la empresa al día.
- ✓ Revisión de facturas, notas de crédito o débito emitidas, verificando que cada una de ellas sea emitida con sus respectivos soportes.
- ✓ Verificar la existencia de la documentación respectiva para la aprobación de los créditos.
- ✓ Motivar, orientar y apoyar a la fuerza de ventas, vendedores, agentes y distribuidores locales, participando a menudo en su selección y entrenamiento.

- ✓ Colaborar en la fijación de los márgenes de las operaciones de ventas en función de cada producto y/o cliente, participando en la definición de la política de precios y de servicios al cliente para su sector.
- ✓ Mantener una relación personal con los clientes importantes, negociando directamente con ellos los precios, plazos y otras condiciones.
- ✓ Atender y solucionar las reclamaciones y devoluciones de sus clientes.
- ✓ Visitar personalmente a determinados clientes, que por su importancia merecen una atención especial, teniendo a veces una cartera asignada en exclusividad.
- ✓ Apoyar a la empresa en los procesos de exportación, y otros relacionados.
- ✓ Responsable de compra de maquinaria.
- ✓ Responsable por los procesos logísticos, aduaneros, legales de comercio exterior.
- ✓ Declarar y revisar todos los impuestos de forma oportuna.

Apoyo Técnico y Secretaria

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el trabajo.
- ✓ Tramitar correspondencia, su entrada y salida, Archivo de documentos, preparación de ofertas.
- ✓ Recepción de documentos, atender llamadas telefónicas, atención clientes.

2.9.2. Análisis F.O.D.A.

2.9.2.1. Análisis de Variables de ASTEC Cía. Ltda.

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<p>F.1. Existencia de una infraestructura técnico administrativa y talento humano, para cubrir un proyecto de ingeniería.</p> <p>F.2. Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas, para proyectos a gran escala.</p> <p>F.3. Transparencia en el manejo de los recursos.</p> <p>F.4. Procesos y procedimientos de calidad, avalados y certificados por la ISO 9001-2000.</p>	<p>O.1. Nuevos proyectos hidroeléctricos respaldados y avalados por el Gobierno Nacional.</p> <p>O.2. Acceso a nuevas fuentes de información que cada vez son más abiertas y especializadas.</p> <p>O.3. Financiamiento por parte de entidades nacionales y extranjeras para proyectos a gran escala.</p> <p>O.4. Aprovechar las fallas técnicas que deja la competencia en el mercado.</p>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<p>D.3. Carencia de un plan anual de estrategias que permitan desarrollar destrezas en la adjudicación de nuevos proyectos.</p> <p>D.1. Canales de comunicación muy débiles, ya que no existe una adecuada delimitación de funciones.</p> <p>D.2. Falta de gestión que evalué el desempeño del talento humano.</p> <p>D.4. Inadecuados sistemas de registro y control de asistencia del personal</p> <p>D.5. Falta de control de la gestión.</p>	<p>A.1. Competencia desleal en la participación de licitaciones en la adjudicación de nuevos proyectos.</p> <p>A.2. Desconfianza y baja credibilidad en la gestión de ofertas por parte de las entidades públicas.</p> <p>A.3. Inestabilidad política y social.</p> <p>A.4. Sensibilidad a los cambios tecnológicos.</p>

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. Fases de la Auditoría de Gestión

El realizar una auditoría de gestión tiene consigo fases, que son la sucesión de pasos lógicos que permiten al auditor formar una opinión profesional sobre la información sujeta a revisión.

3.1.1. Fase I - Conocimiento Preliminar

Previo a la elaboración del plan de auditoría de gestión, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la entidad.

3.1.1.1. Objetivo de la Fase

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

3.1.1.2. Principales Actividades

3.1.1.2.1. Programa Auditoría - Fase I

Actividades y Procedimientos**Fase I**

FASE I	P.T. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
1.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Visitar las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y/o operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Elaborar una Carta al Gerente, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar las debidas autorizaciones para la recopilación de la información.</p> <p>b. Obtener una entrevista con el Gerente General, para informar sobre la conformación del equipo de auditoría y obtener la información necesaria.</p> <p>c. Visitar las instalaciones de la compañía, con el fin de obtener pistas de auditoría.</p> <p>d. Revisar la estructura organizacional de la empresa para conocer los diferentes procesos y los departamentos que posee.</p>			

Actividades y Procedimientos

Fase I

FASE I	PT. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
2.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Solicitar a la Compañía archivos de auditorías anteriores (de ser el caso).</p> <p>b. Investigar e indagar factores comentados en informes anteriores y actualizarlos acorde a las necesidades del equipo de auditoría.</p> <p><u>Actividad</u></p>			
3.	<p>Determinar indicadores de gestión, que constituyan puntos de referencia, para compararlos con resultados reales y determinar si los resultados han sido los esperados.</p> <p><u>Procedimiento</u></p> <p>a. Generar indicadores cualitativos y cuantitativos, conjuntamente con el análisis preliminar.</p>			

Actividades y Procedimientos**Fase I****FASE I****PT. #****Nombre de la Compañía**

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
4.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Detectar la fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles para tener una ventaja competitiva.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Analizar individualmente cada uno de los factores de la matriz F.O.D.A.</p> <p>b. Determinar variables estratégicas combinadas para la matriz F.O.D.A.</p>			
5.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Evaluación general de la Estructura de Control Interno.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Realizar cuestionarios que permitan identificar la estructura y componentes del control interno.</p> <p>b. Diseñar una matriz de evaluación de control interno.</p> <p>c. Diseñar una matriz de resultados de control interno.</p>			

Actividades y Procedimientos

Fase II

FASE I	PT. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
6.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Informe sobre el desarrollo de la primera fase.</p> <p><u>Procedimiento</u></p> <p>a. Realizar el informe a la Gerencia, determinando las deficiencias encontradas y proponiendo recomendaciones para las mismas.</p>			

Nota: Las Actividades y Procedimientos pueden variar de acuerdo a la necesidad del auditor, con la finalidad de recopilar la suficiente información que permita desarrollar la auditoría.

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

3.1.1.3. Papeles de Trabajo - FASE I

3.1.1.3.1. Carta Compromiso

Quito, XX de Junio de 20XX

Gerente General

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos operacionales en los departamento administrativo-financiero entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 20XX, la misma que servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.

La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas.

No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.


En espera de una colaboración total de su representada, confiamos en que se pondrá a disposición toda la documentación e información necesaria que se requiera para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa, por el periodo determinado y la estructura del Control Interno.

Atentamente,

.....

T&N - Audit

3.1.1.3.2. Entrevista con el Gerente General

<p>Empresa.....</p> <p>Entrevista al Gerente General</p> <hr style="width: 60%; margin: 10px auto;"/>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> <td style="padding: 2px;">Hora:</td> </tr> </table>	Fecha:	Hora:			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">P.T. #</td> </tr> </table>	P.T. #
Fecha:	Hora:					
P.T. #						
<p>Objetivo: La entrevista tiene el propósito de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar a conocer la conformación del equipo de trabajo que va a realizar la auditoría. ✓ Revisar y evaluar los rendimientos de los métodos, controles, planes y procedimientos. ✓ Solicitar la respectiva autorización al Gerente para visitar las respectivas instalaciones de la Compañía. 						
No.	Preguntas	Responsable	Observación			
<p>La entrevista se realizara con preguntas de acuerdo a las necesidades que tenga el equipo de auditoría en recabar la suficiente información, la cual permita aclarar dudas, encaminando dicha información a que la auditoría se la ejecute de mejor manera y adaptándola a la condición y situación de la Compañía.</p> <p>La condición especial de la entrevista es que verbal.</p>						
Preparado por: _____ Fecha: _____		Revisado por: _____ Fecha: _____				
						

3.1.1.3.3. Información Previa y General de la Compañía

Narrativa – Visita Previa
Información Preliminar de la Compañía

FASE I	PT. #1
Nombre de la Compañía	

Narrativa

- 1. Datos principales de la Compañía.-** Se recopilará la siguiente información: Fecha de Creación, Razón Social, Dirección domiciliaria, teléfonos, sucursales, funcionarios, etc.
- 2. Objetivos para los cuales fue creada la Compañía.-** Describe y analiza los objetivos para los cuales fue creada la Compañía.
- 3. Metas de la empresa.-** Define las cuales son las metas de la Compañía a dónde quiere llegar la misma.
- 4. Niveles de organización de la Compañía.-** Describe los niveles con los que cuenta la Compañía y quienes son los responsables por cada nivel.
- 5. Definición de los principales funcionarios.-** Define a los funcionarios con cada una de sus responsabilidades en la Compañía.
- 6. Principales productos y/o servicios que ofrece.-** Se detalla los principales servicios y/o productos que ofrece la Compañía, así como su descripción y su porcentaje de ventas en el mercado.
- 7. Principales clientes y proveedores.-** Define los clientes principales y secundarios.
- 8. Revisión de auditorías de gestión en periodos pasados.-** Se realiza un breve resumen del informe de gestión de periodos anteriores con la finalidad de tener una idea más clara sobre la gestión de la Compañía.
- 9. Definir el alcance del examen.-** Después de analizada toda la información general, el equipo de auditoría definirá cual será el alcance de auditoría para la ejecución de la misma.

Preparado por: _____ Fecha: _____

Revisado por: _____ Fecha: _____

T&N - Audit

Narrativa
Información General de la Compañía

FASE I	PT. #2
Nombre de la Compañía	

Objetivo: Realizar una Narrativa con toda la información general de la Compañía tomando en cuenta los siguientes puntos:

<p style="text-align: center;">Antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para qué y Por qué se creó. ✓ Visión, misión. ✓ Objetivos y cambios. ✓ Políticas, metas. ✓ Planes direccionales y estratégicos. ✓ Informes financieros y técnicos. 	<p style="text-align: center;">Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flujogramas de procesos. ✓ Operaciones/actividades ✓ Manual de procedimientos. 	<p style="text-align: center;">Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigramas. ✓ Asignación de responsabilidades. ✓ Delegación de autoridad. ✓ Manual de funciones. ✓ Reglamento interno.
<p style="text-align: center;">Marco Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estatutos y disposiciones legales. ✓ Reglamentos generales de la Compañía. ✓ Convenios laborales ✓ Cuerpos legales que incidan en el desarrollo de las actividades de la Compañía. 	<p style="text-align: center;">Financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiamiento. ✓ Presupuesto. ✓ Estados financieros. 	<p style="text-align: center;">Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de auditoría interna. ✓ Manuales de control interno.

Información Adicional: La demás información de carácter interno y externo que tengan relación directa con las operaciones de la Compañía y que se considere de importancia para el desarrollo de la auditoría

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

3.1.1.3.4. Determinación de Indicadores de Gestión

**Determinación de
Indicadores de Gestión**

FASE I	PT. #1
Nombre de la Compañía	

Aplicado a:			
Muestra:			
Frecuencia:			
Nombre del Indicador	Formula	Factores que intervienen	Observaciones
Interpretación:			
Índice:		Brecha:	
Análisis y Conclusión:			

Preparado por: _____ **Fecha:** _____

Revisado por: _____ **Fecha:** _____

T&N - Audit

3.1.1.3.5. Análisis F.O.D.A.

**Análisis
F.O.D.A.**

FASE I	PT. #1
Nombre de la Compañía	

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Fortalezas vs. Oportunidades	Fortalezas vs. Amenazas
Amenazas	Debilidades vs. Oportunidades	Debilidades vs. Amenazas
Conclusión: Recomendación:		

Preparado por: _____ Fecha: _____

Revisado por: _____ Fecha: _____

T&N - Audit

3.1.1.3.6. Evaluación General del Control Interno

**Cuestionario De Evaluación de Control
Interno**

FASE II	P.T. #
Nombre de la Compañía	

No.	Preguntas	Si	No	Valoración	Observación
1.	La Compañía tiene bien definidos la: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Políticas, y ✓ Objetivos 				
2.	El personal que labora bajo relación de dependencia de la Compañía conoce: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Políticas, y ✓ Objetivos 				
3.	La estructura organizacional con la que cuenta la Compañía facilita los canales de comunicación.				
4.	La compañía cuenta con adecuados manuales de funciones para cada departamento.				
5.	Existen adecuados procedimientos para la selección y contratación del personal.				
6.	Existe una adecuada planificación para el desarrollo de las actividades y con qué frecuencia se realizan estas.				
7.	Las políticas establecidas por la Compañía son cumplidas a cabalidad por el personal.				
8.	Existen adecuados procedimientos para la selección y contratación del personal.				

Nota: Las Preguntas pueden variar de acuerdo a la necesidad del auditor, con la finalidad de recopilar la suficiente información para desarrollar la auditoría de gestión.

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

Matriz de Evaluación

Resultado de la Evaluación de Control Interno

Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo
CT = Calificación Total
PT = Ponderación Total

CR =	CT	X	100
		PT	-----

EJEMPLO:

CR =	60	X	100
		100	-----
<u>CALIFICACION DEL RIESGO</u>			
		60	

Nivel de Riesgo

	NO		SI
		60%	40%
		RIESGO	CONFIANZA
Rojo	1% - 25%	Bajo	Alto
Naranja	25% - 45%	Mo. Bajo	Mo. Alto
Amarillo	46% - 66%	Moderado	Moderado
Verde	67% - 75%	Mo. Alto	Mo. Bajo
Azul	76% - 100%	Alto	Bajo

Nivel de Riesgo =	Moderado
Nivel de Confianza =	Mo. Alto

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

3.1.1.3.7. Informe de Diagnostico General - Fase I

INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL

Quito, XX de Junio de 20XX

Señor Gerente General

.....

Presente.-

Una vez realizada la visita previa a la Compañía y entrevistado a los principales directivos y demás personal, obtuvimos información relevante que nos sirvió para conocer de forma general la gestión que realiza la Compañía. Con estos antecedentes emitimos el siguiente informe:

A. Datos Generales de la Compañía.

Resume las características generales de la Compañía.

B. Auditoría de Gestión.

Se resume de forma rápida y comprensible las deficiencias y recomendaciones que se determinaron durante la ejecución de la fase de diagnostico general, por ejemplo:

Comunicación de políticas al personal.

No se ha realizado una difusión de políticas empresariales adecuadas, que permita a los empleados cumplir a cabalidad con las mismas.

Recomendación.

Difundir cada una de las políticas a ser utilizadas en los diferentes departamentos a través de informativos y de reuniones con el personal.

Atentamente,

.....

T&N - Audit

3.1.2. Fase II - Planificación

La planificación es el proceso más importante de la auditoría de ello dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. La planificación debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginaria, debe considerar alternativas y seleccionar los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe recaer en los miembros más experimentados del grupo de auditoría. En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad. La planificación es un proceso dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de auditoría, puede modificarse durante la ejecución de la misma.

Los elementos principales de esta Fase son:

- ✓ Conocimiento y Comprensión de la Entidad
- ✓ Objetivos y Alcance de la auditoría
- ✓ Análisis Preliminar del Control Interno
- ✓ Análisis de los Riesgos y la Materialidad
- ✓ Planeación Específica de la auditoría
- ✓ Elaboración de programas de Auditoría

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases, denominadas planificación preliminar y planificación específica. En la planificación preliminar, se determinará la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del ente a auditar; mientras que en la planificación específica se define tal estrategia mediante la aplicación de los procedimientos específicos por cada componente y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

3.1.2.1. Objetivo de la Fase

El objetivo principal de la planificación consiste en determinar razonablemente adecuados procedimientos y estrategias con bases en el objetivo, alcance del trabajo y a la forma en que responda la organización auditada.

3.1.2.2. Principales Actividades

3.1.2.2.1 Programa Auditoría - Fase II

**Actividades y Procedimientos
Fase II**

FASE II	PT. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
1.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase I.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Comprender la actividad principal.</p> <p>b. Determinar los elementos de evaluación para el control interno, para la planificación de la auditoría de gestión.</p>			
2.	<p><u>Actividad.</u></p> <p>Evaluación del Control Interno relacionada con el área o componente objeto de estudio.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzo adicional en la fase de “Ejecución”.</p>			

Actividades y Procedimientos

Fase II

FASE II	PT. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
	<p>b. Con base en los resultados se determinaran la naturaleza y alcance de la auditoría.</p> <p>c. Confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar el trabajo.</p> <p>d. Preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.</p> <p><u>Actividad</u></p> <p>3. Descritas las fases 1 y 2, el supervisor de trabajo conjuntamente con el jefe de equipo y prepararán el Memorando de Planificación</p> <p><u>Procedimiento</u></p> <p>a. Elaborar el Memorándum de Planificación.</p> <p><u>Actividad</u></p> <p>4. Elaboración de programas de auditoría detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados en la auditoría.</p>			

Actividades y Procedimientos**Fase II**

FASE II	PT. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
	<p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Diseñar programas que den respuestas respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse.</p> <p>b. De acuerdo a los programas ejecutados el equipo de auditoría determinara la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes.</p>			

Nota: Las Actividades y Procedimientos pueden variar de acuerdo a la necesidad del auditor, con la finalidad de recopilar la suficiente información que permita desarrollar la auditoría.

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

3.1.2.3. Papeles de Trabajo – FASE II

3.1.2.3.1. Memorándum de Planificación

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

El contenido mínimo de este memorándum es el siguiente:

- ✓ Descripción del cliente, su negocio y servicio que vamos a prestar.
- ✓ Una evaluación preliminar del entorno de control existente en la empresa.
- ✓ Identificación de los asuntos importantes de auditoría detectados.
- ✓ Resumen de la estimación de la cifra de importancia relativa (IR).
- ✓ Plan de trabajo a seguir.
- ✓ Otros aspectos significativos encontrados en la planificación no cubiertos en los puntos anteriores.

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

3.1.2.3.1.1. Memorandum de Planificación

Memorandum de Planificación

Compañía:
Auditoría de Gestión a:
Periodo:
Preparado Por:

FASE II	P.T. #
Fecha:	

1. Definición de Objetivos:

Se define los objetivos que tiene el equipo de auditoría tanto general como específicos para el desarrollo de la auditoría de gestión.

2. Días Presupuestados:

- ✓ FASE I Análisis General y Diagnóstico
- ✓ FASE II Planificación Específica
- ✓ FASE III Ejecución
- ✓ FASE IV Comunicación de Resultados
- ✓ FASE V Seguimiento

3. Investigación Preliminar:

Define una breve reseña histórica de la Compañía a auditar así mismo el tipo de entidad, políticas, misión, visión, objetivos empresariales, características y tendencias del negocio, principales proveedores y principales clientes,

4. Evaluación del ambiente de control:

Describe una breve síntesis sobre las características del ambiente control, sus riesgos y determina las aéreas significativas en la compañía.

5. Alcance y Limitación de la Auditoría:

Describe el conjunto de procedimientos y técnicas de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias, para lograr los objetivos establecidos para el desarrollo de la auditoría de gestión.

6. Cronograma de Actividades:

Actividad	Personal	Tiempo	Costo
Visita Preliminar			
Planificación			
Programas de Auditoría			
Ejecución de la auditoría			
Informe			

7. Fachas de Reuniones:

Describe las fechas en la cual se reunirán los encargados del equipo de auditoría con los respectivos representantes de la Compañía auditada para discutir conclusiones de la visita preliminar, planear el trabajo, discutir temas de control interno y finalmente la discusión del informe final.

8. Firmas de Responsabilidad

Auditor General
T&N Audit.

T&N - Audit

3.1.2.3.2. Programas de Auditoría

Son procedimientos a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que debe ser planeado y elaborado con anticipación, debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados estén de acuerdo con las circunstancias del examen. En la preparación de los programas de Auditoría se debe tomar en cuenta: las Normas de auditoría, técnicas de auditoría, experiencias anteriores, levantamientos iniciales y las experiencias de terceros.

Los programas de auditoría, deberán ser revisados periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del Cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de auditoría.

3.1.2.3.2.1. Programa de Auditoría

Programa de Auditoría
Departamento o Área

FASE II	P.T. #
Nombre de la Empresa	

Objetivo: Define el objetivo a alcanzar, medir los diferentes niveles de Eficiencia, Eficacia y Economía de las operaciones del departamento o área donde se aplique el programa.				
Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Incurridas	REF. P.T.	Observaciones
Se define tareas específicas las cuales deben ser cumplidas para llevar a cabo la auditoría, así mismo se definirá los responsables y los plazos fijados para la ejecución.				
Conclusión y/o Recomendación Borrador :	Define una conclusión y/o recomendación preliminar al informe final.			

Nota: Los procedimientos se realizarán acuerdo a la necesidad del auditor, con la finalidad de recopilar la suficiente información para desarrollar la auditoría de gestión.

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

3.1.2.3.3. Ordenes de Trabajo

MEMORANDO # 1

PARA: Gerente General

DE: T&N Audit

ASUNTO: Orden de trabajo

FECHA: DD/MM/AAAA

T&N - Audit

Por el presente solicito a ustedes desarrollar la auditoría de gestión del departamento/Área; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Especifico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referencias, así como el Borrador del Informe.

De acuerdo con el cronograma de actividades se realizaran las siguientes:


- ✓ Entrevista con los encargados del Departamento/Área
- ✓ Elaboración de cuestionarios de control Interno

La auditoría al Departamento/Área, se procederá atendiendo la resolución del GERENTE Eduardo Sánchez, referente a la aprobación del Plan Anual de Labores para el año XXXX.

Atentamente,

Auditor General

3.1.2.3.4. Evaluación del Control Interno

	<p>Compañía Auditoría de Gestión Periodo: Cuestionario de Control Interno</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td style="text-align: center;">P.T. #</td> </tr> </table>	P.T. #				
P.T. #							
Departamento o Área: Responsable o Encargado:							
No.	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Obs.
		Si	No	N/A	Calf. Obtenida	Calf. Óptima	
	<p>El cuestionario debe ser de carácter general y objetivo, elaborado de acuerdo al conocimiento pleno de los puntos donde existen deficiencias, para así formular preguntas claves que permitan evaluar el sistema de control interno en la compañía.</p>						

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

3.1.3. Fase III – Ejecución

Conocida como Trabajo de Campo, en esta fase, involucra básicamente la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes para la realización de pruebas y análisis de las evidencias, para asegurar el éxito de la auditoría, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y/o recomendaciones efectivas y debidamente respaldados, así como acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos previamente establecidos, aquí el auditor deberá aplicar procedimientos y técnicas de auditoría que comprenden: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa-efecto, y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la compañía evaluada.

Las evidencias que necesita el auditor, las debe buscar de hechos reales con relación a aquellos que estén fuera de lo normal, es fundamental que el auditor este bien informado acerca de los objetivos generales y específicos que la compañía se ha propuesto en su planificación estratégica con el objetivo de estar seguro de que las evidencias que posee son las más correctas para la realización de su trabajo. Para obtener estas evidencias el auditor puede utilizar diferentes medios tales como: entrevistas con los ejecutivos y empleados que desarrollen su actividad en el área a auditar, visión ocular, revisión de documentos y registros de los índices de gestión que posee la empresa, leyes, reglamentos internos, memorias, informes o cualquier otra fuente de información que nos ayude a obtener el conocimiento total del objetivo a ser revisado

3.1.3.1. Objetivo de la Fase

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

3.1.3.2. Principales Actividades

3.1.3.2.1. Programa de Auditoría - Fase III

Actividades y Procedimientos
Fase III

FASE III	PT. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
1.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Aplicación de programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinar.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Aplicar técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.</p> <p>b. Realizar operaciones estadísticas como base para detectar tendencias, variaciones y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.</p> <p>c. Aplicar parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto real como estándar.</p>			

Actividades y Procedimientos**Fase III****FASE III****PT. #****Nombre de la Compañía**

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
2.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Preparar papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Realizar una descripción de las distintas operaciones que la compañía realiza en el departamento.</p> <p>b. Diseñar flujogramas de las actividades que realizan cada departamento.</p> <p>c. Elaborar cuestionarios para evaluar el sistema de control interno de cada departamento o área.</p> <p>d. Identificar las áreas críticas o débiles, con base a los resultados de la evaluación del control interno.</p> <p>e. Determinar controles para las operaciones que necesitan mayor control.</p>			

Actividades y Procedimientos

Fase III

FASE III	PT. #
Nombre de la Compañía	

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
3.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativas por cada componente examinado.</p> <p><u>Procedimiento</u></p> <p>a. Resumir cada uno de los hallazgos encontrados, expresándolos en comentarios, los cuales serán oportunamente comentados a los funcionarios.</p>			
4.	<p><u>Actividad</u></p> <p>Definir la estructura del informe de auditoría.</p> <p><u>Procedimiento</u></p> <p>a. Preparar un informe preliminar (borrador) con referencia en los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones (hoja de hallazgos).</p>			

Nota: Las Actividades y Procedimientos pueden variar de acuerdo a la necesidad del auditor, con la finalidad de recopilar la suficiente información que permita desarrollar la auditoría.

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

3.1.3.3. Pruebas de Auditoría de Gestión

La evidencia que necesita el auditor para considerar válido y sustantivo su examen se obtiene por medio de una serie de pruebas las cuales pueden ser pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento son aquellas que el auditor diseña con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la compañía auditada son efectivos y están siendo aplicados correctamente.

Las pruebas sustantivas son aquellas que el auditor diseña con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez la información producida de la compañía auditada, estas pruebas se aplican a cada proceso en particular en busca de evidencias comprobatorias.

3.1.3.4. Hallazgos de Auditoría

Es toda información que le permite al auditor formar un juicio e identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

La Condición comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.

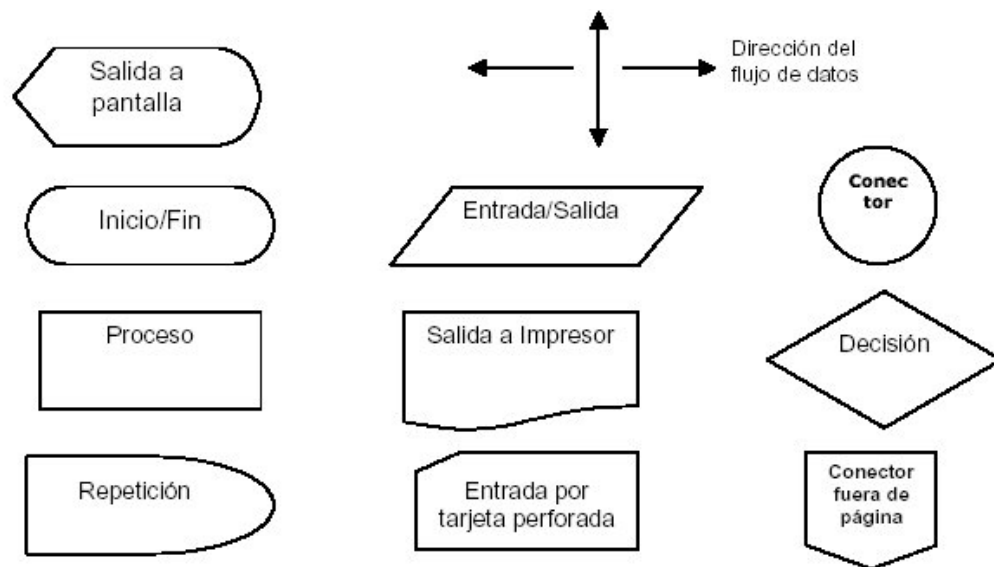
El Criterio comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen.

La Causa es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.



El Efecto es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

3.1.3.5. Papeles de Trabajo – FASE III



3.1.3.5.1. Flujogramas



3.1.3.5.2. Hoja de Hallazgos – Cédula Analítica

	Compañía Auditoría de Gestión Periodo: Cuestionario de Control Interno	<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> P.T. # </td> </tr> </table>	P.T. #
P.T. #			
Departamento o Área: Responsable o Encargado:			
No.	Condición:		
	Criterio:		
	Causa		
	Efecto:		
Conclusión:		Recomendación:	
Preparado Por:..... Elaborado Por:..... Fecha:.....			

3.1.3.5.3. Hoja de Hallazgos – Cédula Sumaria

		Compañía Auditoría de Gestión Periodo: Cuestionario de Control Interno				<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td style="text-align: center;">P.T. #</td> </tr> </table>	P.T. #
P.T. #							
Departamento o Área:			Responsable o Encargado:				
No.	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Indicador de Gestión	Conclusión:	
						Recomendación:	
Elaborado Por:..... Revisado Por:..... Fecha:.....							

3.1.4. Fase IV - Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente. Dicho informe está dirigido a los altos Directivos de la Compañía, con el cual podrán tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse. La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

3.1.4.1. Objetivo de la Fase

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

3.1.4.2. Principales Actividades

3.1.4.2.1. Programa Auditoría - Fase IV

Actividades y Procedimientos Fase IV		FASE IV		
		PT. #		
		Nombre de la Compañía		
No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
1.	<u>Actividad</u> Redactar el informe de auditoría, en forma conjunta entre todo el equipo de auditoría.			

Actividades y Procedimientos**Fase IV****FASE IV****PT. #****Nombre de la Compañía**

No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
	<p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Revisar detenidamente los papeles de trabajo, con la finalidad de formar una opinión sobre la auditoría realizada.</p> <p>b. Recopilar información adicional sobre las áreas críticas mediante entrevistas finales con los respectivos encargados del área o departamento.</p> <p><u>Actividad</u></p> <p>2. Comunicación de resultados.</p> <p><u>Procedimientos</u></p> <p>a. Realizar el informe borrador.</p> <p>b. Discutir el informe borrador en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios.</p> <p>c. Elaborar el informe final el cual será entregado a los funcionarios de la entidad.</p>			

T&N - Audit**Elaborado Por:****Fecha:****Revisado Por:****Fecha:**

3.1.4.3. Papeles de Trabajo – FASE IV

3.1.4.3.1. Informe de Auditoría de Gestión

En este paso se informan las conclusiones a las cuales ha llegado el equipo de auditores, respecto de su objeto revisado, abarca la reunión de cierre con los máximos directivos de la empresa, y la emisión del informe final y formal de la auditoría.

Los informes de auditoría de gestión tienen características distintas del informe tradicional de auditoría. Las auditorías de gestión cubren una amplia gama de metas y objetivos, como resultados de lo cual es necesario normalizar, en lo posible, la estructura de los mismos, otra característica importante de los informes de auditoría de gestión es la ausencia de cualquier opinión global respecto a los resultados de la auditoría o la actividad examinada.

3.1.4.3.2. Informe de Auditoría de Gestión

INFORME DE AUDITORÍA GESTIÓN T&N AUDIT

Quito, XX, XX del XXXX

Sr. Ing.
Gerente General
Ciudad.-

Señor Gerente,

Hemos auditado la gestión de los procesos del departamento Administrativo/Financiero de la Compañía, con el objeto de evaluar: la eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las actividades.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa.

Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa.

CONTENIDO DEL INFORME

CAPITULO I - Enfoque de la Auditoría

- ✓ Motivo de la Auditoría
- ✓ Objetivos de la Auditoría
- ✓ Alcance y enfoque de la Auditoría
- ✓ Componente auditados,
- ✓ Indicadores utilizados

CAPITULO II - Información de la Entidad Auditada

- ✓ Antecedentes
- ✓ Misión, visión
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Bases legales
- ✓ Estructura organizacional

Capítulo III - Resultados Específicos por Componente

- ✓ Descripción planificación estratégica
- ✓ Análisis y recomendaciones por cada componente auditado
- ✓ Conclusiones finales

Atentamente,

**AUDITOR GENERAL
T&N AUDIT**

T&N - Audit

3.1.5. Fase V - Seguimiento

La auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor. El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

3.1.5.1. Objetivo de la Fase

El principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización.

3.1.5.2. Principales Actividades

3.1.5.2.1. Programa de Auditoría – Fase V

Los auditores realizaran el seguimiento en la compañía, con las siguientes actividades:

Actividades y Procedimientos Fase V		FASE V	PT. #	
		Nombre de la Compañía		
No.	PROGRAMA	REF. PT.	RESP.	FECHA
	<u>Actividades</u>			
1.	Comprobar hasta qué punto la administración aceptó los comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.			
2.	Realizar un cronograma de actividades y tiempos, que permita dar seguimiento a los comentarios y recomendaciones señalados al final de la auditoría.			
3.	Realizado el respectivo seguimiento de las observaciones, elaborar un informe con las novedades encontradas.			

T&N - Audit

Elaborado Por:	Fecha:
Revisado Por:	Fecha:

3.1.5.3. Papeles de Trabajo – FASE V

3.1.5.3.1. Seguimiento de recomendaciones

Empresa XYZ						
Matriz de Seguimiento de Recomendaciones						
Ref.	Recomendación	Responsable	Observación	Valoración		
				A	M	B

Preparado por: _____ Fecha: _____
Revisado por: _____ Fecha: _____

T&N - Audit

CAPITULO IV

DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE ASTEC CÍA. LTDA.

4.1. Auditoría de Gestión







La auditoría de gestión que se diseñará en el presente capítulo determinara mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las Áreas Administrativa – Financiera de la Compañía Astec Cía. Ltda., la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría permitirá elaborar un informe que contendrá conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Para trabajar se contará con la información actualizada, se obteniendo conocimiento e identificación de:

- ✓ La estructura y funcionamiento general de la Compañía.
- ✓ Las áreas a examinar involucrando sus actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- ✓ Las prácticas operativas y administrativas que realiza la Compañía.

El análisis de estos parámetros serán las guías principales para determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa y la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

4.1.1. Determinación de Marcas

ASTECCía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	
Determinación de Marcas	
	: Cruzado
	= Observado
	= Indagado
	= Analizado
	= Verificado
	= Comprobado

Elaborado Por: Marco Tapia

Revisado Por:

Fecha:



4.1.2. Determinación de Índice

ASTECCía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	
Índice de Papeles de Trabajo	
NT =	Notificación de Trabajo
PA =	Programa de Auditoría
CP =	Conocimiento Preliminar
CI =	Cuestionario de Control Interno
ECCI =	Evaluación Control Interno
IG =	Indicadores de Gestión
DG =	Diagnostico General
MP =	Memorándum de Planificación
HA =	Hallazgos de Auditoría
IF =	Informe Final

Elaborado Por: Marco Tapia

Revisado Por:

Fecha:



4.2. FASE I – Conocimiento Preliminar

4.2.1. Carta de Notificación a la Gerencia del Inicio de la Auditoría

Señor Ing.
Alberto Pérez Arteta
Gerente General.
ASTECC, Asesoría Técnica CÍA. LTDA.
Presente.

PT:
NT 1/2

Quito, XX de Enero del 2012.

De nuestras consideraciones.

De acuerdo a lo establecido previamente, nos permitimos comunicarle a usted que el equipo de Auditoría de nuestra Compañía dará inicio a las actividades a realizar en la “Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero”, las actividades consistirán en el análisis del período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen a realizarse dará inicio el XX al XX de febrero del 2012, con una duración de 280 horas, por consiguiente agradecemos a usted, se digne disponer a los funcionarios y empleados de dicho Departamento la apertura y colaboración en el requerimiento de documentación e información.

La planificación tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas tales como:

- a) Conocimiento de la Compañía así como también el marco jurídico que constituye parte integral de la misma.

- b) El estudio de las políticas, objetivos y metas, que rigen a la entidad, para su normal funcionamiento, permitiendo obtener una visión global de la Compañía.

- c) El análisis de las leyes, reglamentos y estatutos que forman parte fundamental de la Compañía, y que son importantes para el desarrollo organizacional de la misma.

A continuación detallamos el cronograma de actividades para realizar la auditoría de gestión:

Fases/Auditoría	Horas programadas	Responsable
Conocimiento de la Compañía	16	C.P.A. Marco Tapia
Planificación de la Auditoría	24	C.P.A. Marco Tapia
Ejecución de la Auditoría	144	C.P.A. Marco Tapia
Comunicación de resultados	16	C.P.A. Marco Tapia
Seguimiento	0	C.P.A. Marco Tapia
Total Horas Programadas	200	


Sin otro particular; nos suscribimos de usted.

Muy atentamente

C.P.A. Marco V. Tapia N.
JEFE AUDITOR



4.2.2. Programa de Trabajo Inicial

		ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010		PT: PA 1/3
Programa de Auditoría				
Objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener una visión sistemática y estratégica Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda. 2. Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de la Compañía. 3. Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que presta la Compañía. 4. Elaborar papeles de trabajo que guíen el proceso planificación y ejecución de la auditoría. 5. Emitir el informe de auditoría de gestión. 				
No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones
1.	Realice la notificación de inicio de la auditoría de gestión de calidad a los funcionarios principales y servidores relacionados al área.		M.T. XX-Ene-12	
2.	Acordar una entrevista con la Gerencia General con el objetivo de comunicar las actividades y recopilar información de tipo general.		M.T. XX-Ene-12	
3.	Visitar las instalaciones de la Compañía, para identificar las áreas a auditar.		M.T. XX-Ene-12	



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
PA 2/3

Programa de Auditoría

No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones
4.	Obtener información de los antecedentes y aspectos más importantes de la Compañía así como: misión, visión, políticas, objetivos y demás leyes generales que rigen el desempeño de labores de la Compañía.		M.T. XX-Ene-12	
5.	Realizar una narrativa sobre los aspectos importantes de la Compañía.		M.T. XX-Ene-12	
6.	Elaborar y aplicar el cuestionario de control interno el cual permitirá establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo de la Compañía.		M.T. XX-Ene-12	
7.	Diseñar las matrices de evaluación y resultados del control interno.		M.T. XX-Ene-12	
8.	Elaborar el análisis F.O.D.A.		M.T. XX-Ene-12	



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CP 3/3

Programa de Auditoría


No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones
9.	Elaborar Indicadores de Gestión para valorar la eficacia, eficiencia y economía de la Compañía.		M.T. XX-Ene-12	
10.	Elaborar el informe de diagnostico general de la Compañía.		M.T. XX-Ene-12	

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)
Revisado Por:
Fecha:



4.2.3. Conocimiento de las Instalaciones

4.2.3.1. Entrevista con la Gerencia General

	ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	PT: CP 1/3
Entrevista a la Gerencia General		
Entrevistado: Ing. Alberto Pérez Arteta Cargo: Gerente General Entrevistador: Marco Tapia	Fecha: XX-Ene-2012 Hora: 12:00PM Lugar: Instalaciones de la Compañía	
<p>1. ¿De forma general cuál es su opinión acerca de la situación actual de la Compañía?</p> <p>Durante mi larga trayectoria en la Compañía desde hace 40 años he visto y palpado situaciones muy difíciles que durante el pasar del tiempo han ido mejorando, en la actualidad la Compañía está en una posición aceptable ya que se ha posicionado y consolidado como una de las empresa líderes en el servicio de ingeniería y consultoría, es notorio que las nuevas medidas legislativas han estancados algunos proyectos ya que se ha dificultado que la inversión extranjera no quiera invertir en nuestro País, por otro lado los proyectos hidroeléctricos impulsados por el Gobierno Nacional es uno de los principales pilares para que la Compañía mantenga una posición buena y aceptable en el País.</p> <p>2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted destacaría en Astec Cía. Ltda.?</p> <p>Las fortalezas que destaco es el capital humano con que cuenta la Compañía, ya que se encuentra altamente capacitado para enfrentar cualquier requerimiento que nuestros clientes lo requieran, así mismo las buenas relaciones de comunicación han llevado a Astec a conseguir proyectos de gran magnitud, que como resultado ha logrado tener crecimiento empresarial y desarrollo para el País.</p>		



Entrevista a la Gerencia General

Una de las debilidades que considero es la inexistencia de buenos canales de comunicación y la debilitada delimitación de funciones entre departamentos han constituido un factor a la final crítico, pero no de impedimento en las actividades cotidianas de la Compañía.

3. ¿Se han realizado auditorías de gestión en la Compañía?

No, la Compañía no ha tenido ningún tipo de auditorías, hace dos años únicamente se logro obtener la certificación de la gestión de la calidad en los procesos ISO9001 2000 por medio SGS.

4. ¿Cómo se maneja el proceso de selección del personal?

En la Compañía no existe un departamento específico encargado de la nómina, este proceso se lleva a cabo en el departamento de contabilidad. La selección del personal se maneja de acuerdo a las necesidades de los proyectos y son los Jefes de cada uno de ellos los encargados de encontrar el personal adecuado para su contratación, el personal tiene todos los beneficios de ley y beneficios adicionales empresariales.

5. ¿Existe manuales de control para las distintas actividades que realiza la Compañía?

No existe manuales de control específicos con los cuales se pueda valorar en cierto grado efectividad el desempeño de cada actividad en la Compañía, el proceso control lo venido manejado verbalmente mediante entrevistas personales con cada uno de los encargados de cada aérea/proyecto y mediante informes mensuales sobre la situación y estatus de cada uno de ellos.



Entrevista a la Gerencia General

6. ¿Considera usted que realizar una Auditoría de Gestión tiene alguna ventaja positiva para el desarrollo de la Compañía?

Sin duda la realización de una Auditoría de Gestión tendría un valor muy agregado ya que nos permitirá valorar de mejor manera la eficacia y eficiencia el desempeño de nuestros colaboradores en las áreas que consideramos más vulnerables para el desempeño de la Compañía.


7. ¿El personal está dispuesto a colaborar con los procedimientos para la Auditoría?

Nos hemos reunidos para conversar sobre el tema y del cual nos comprometimos a colaborar con todos los requerimientos y procesos que sean necesarios ya que hemos concluido que el beneficio no solo será a nivel empresarial sino mas bien nos beneficiará a todos.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)
Revisado Por:
Fecha:



4.2.3.2. Visita a las Instalaciones

	ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	PT: CP 1/6
Narrativa – Visita a las Instalaciones		
<p>El día XX de enero del 2012 se visitó las instalaciones de la Compañía Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., ubicada en Quito en las calles Abraham Lincoln N25-58 (12 de Octubre y San Ignacio). Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., fue constituida legalmente en el año de 1968, desde entonces ha mantenido una actividad ininterrumpida en consultoría, y con el pasar de los años la empresa ha ido enriqueciéndose de la experiencia y de la participación de profesionales con capacidad en múltiples especialidades y disciplinas de la ingeniería moderna, apoyados por las más avanzadas técnicas, lo que permite abordar con éxito pequeños, medianos y grandes estudios o proyectos multidisciplinarios en forma interdisciplinaria y competitiva, buscando siempre la calidad total en su gestión.</p>		
<p>La Compañía con una infraestructura amplia de dos plantas en las cuales se distribuye de la siguiente manera:</p>		
<p>Primera Planta:</p>		
<ul style="list-style-type: none">✓ Recepción✓ Departamento de Contabilidad✓ Presidencia✓ Gerencia General✓ Secretaria✓ Supervisión de Proyecto		
<p>Segunda Planta:</p>		
<ul style="list-style-type: none">✓ Diseño de Carreteras✓ Proyectos Hidroeléctricos		

- ✓ Sistemas
- ✓ Archivo

Años atrás la Compañía funcionaba en la Av. 12 de Octubre en la actualidad Edificio World Trade Center el mismo que fue diseñado y fiscalizado por Astec Cía. Ltda. .

Astec, es una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de consultoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

La Compañía persigue un **Objetivo** de entregar un trabajo que satisfaga las necesidades y requerimientos del cliente, perfectamente elaborado, de forma oportuna y que cumpla con todas las disposiciones técnicas aplicables en nuestro entorno profesional, enmarcado siempre bajo el lema de calidad total.

Entre sus **Políticas** se puede mencionar las siguientes:

- ✓ Prestar servicios de asesoría técnica, generando las soluciones adecuadas para cumplir con los requerimientos del cliente, mediante el mejoramiento continuo de los procesos y de los recursos humanos y técnicos, manteniendo los principios de ética empresarial.
- ✓ Lograr que la calidad sea un estándar de vida en la compañía.
- ✓ Tener y mantener un talento humano capacitado y comprometido, siendo líderes en todas las actividades que los involucre.

- ✓ Realizar las cosas bien a la primera vez y reconocer las oportunidades de mejora.

- ✓ Lograr la mejora continua, medible en todos los procesos

La Presidencia está a cargo del Ing. Luis Fernando Roggiero uno de los accionistas mayoritarios, la gerencia está dirigida por el Ing. Alberto Pérez Arteta quien es también uno de los accionistas de la Compañía.

Durante su trayectoria Astec ha logrado atraer un sin número de clientes tanto públicos como del sector privado así se destacan los siguientes:

- ✓ Termopichincha
- ✓ Hidropastaza
- ✓ Conelec
- ✓ Municipio de Quito
- ✓ EMOP

- ✓ Panavial
- ✓ Cervecería Nacional
- ✓ Lafarge Cementos
- ✓ Innovar,
- ✓ Entre otros

Astec, ha establecido varias relaciones comerciales, éstos han sido seleccionados previamente, de acuerdo a la calidad, a precios competitivos, a formas de negociación, y sobre todo según el nivel de garantía en todos los productos y servicios que ofrezcan, principalmente la compañía utiliza a proveedores altamente calificados en lo que tiene que ver con los servicios de honorarios



Profesionales quienes son los encargados del diseño e ingeniería de todos los proyectos que realiza la compañía.

La competencia de Astec Cía. Ltda., se establece de acuerdo a las características del servicio y tipo de proyecto. Las principales compañías que Astec Cía. Ltda., tiene como competencia directa, son las siguientes: Caminosca, Ingeconsult Cía. Ltda., e hidrosuelos.

Astec, brinda servicios de Consultoría en las áreas de ingeniería, economía, planificación y mejoramiento de la dirección y de la gestión administrativa, operacional y financiera de empresas privadas y organismos públicos en materia de:

- ✓ Transporte (vías y caminos, ferrocarriles, aeropuertos, puertos, oleoductos)
- ✓ Energía (energía eléctrica, petróleo, minería)
- ✓ Saneamiento (agua potable, alcantarillado, desechos sólidos)
- ✓ Riego y drenaje
- ✓ Agropecuaria y agroindustrias
- ✓ Industria y agroindustria
- ✓ Planificación urbana y regional

Las principales áreas de servicio en las que interviene y a intervenido son:

- ✓ Prefactibilidad y factibilidad
- ✓ Diseño preliminar y definitivo , Proyectos B.O.Ts (Estudios socioeconómicos y financieros)
- ✓ Estudios ambientales
- ✓ Estudios geológicos y geotécnicos
- ✓ Gerencia de proyectos
- ✓ Supervisión y fiscalización de obras



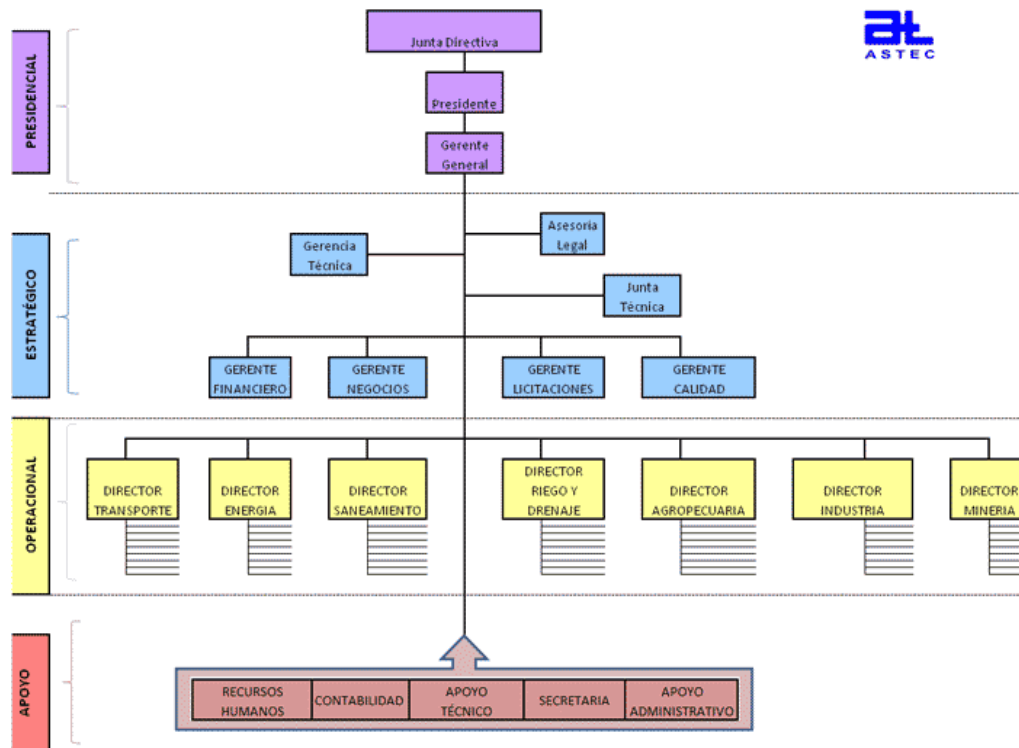
ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CP 5/6

La **Misión** esta direccionada a proveer a los clientes, tanto del sector público como privado, soluciones de ingeniería eficientes, eficaces y efectivas, que logren la satisfacción total de sus necesidades, y que contribuyan al desarrollo social y económico del País, manteniendo siempre el más alto estándar de calidad.

La **Visión** es la de fortalecer el liderazgo de ASTEC en el mercado nacional e internacional de la consultaría mediante la ejecución de sus servicios, aplicando siempre el principio de calidad y excelencia, sustentado en los valores éticos y morales que han caracterizado a la Empresa a lo largo de toda su trayectoria.

La **Estructura Organizacional** está dada de la siguiente manera:



©



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CP 6/6

Durante su trayectoria la Compañía no se ha sometido a ningún tipo de auditoría, no cuenta con flujogramas de proceso, manuales internos de control.

El marco Legal que rige las actividades de Astec Cía. Ltda. es integrado por: Ley de Régimen tributario Interno, Código del Trabajo, Ley de Compañías, Leyes Ambientales (cuando aplique),

Desde el año 2010 Astec cuenta con el certificado de Sistema de Calidad ISO 9001-2000. Su plan de control de calidad parte de la premisa básica de que la calidad no es tarea de unos pocos, sino que es misión de la Empresa, el alcance del sistema de calidad El sistema de Gestión de Calidad comprende los servicios de: Consultoría y Estudios/Diseños, Supervisión y fiscalización de obras y Gerencia de proyectos; Desde de la recepción de la invitación del cliente hasta la suscripción del acta de entrega – recepción del servicio, en conformidad de requerimientos.

Para el año 2010 la Compañía proyecto elevar en un 30% los ingresos por servicios de consultoria, aumentar en un 20% los gastos respecto al año 2009. Asi mismo, se planteó los siguientes objetivos: Incremento de las ventas en un 30% con relación al año 2009, Optimizar el tiempo para la preparación de ofertas, obtener mejores flujos de efectivo, Recuperar la cartera en periodos muy cortos y Optimizar los recursos y no sobrepasar la proyección de gastos.

Ω = Recorrido físico de las instalaciones


*** = Información proporcionad por la Compañía**

© = Información tomada de la Pág. Web.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)
Revisado Por:
Fecha:



4.2.4. Evaluación General del Control Interno

 ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010								PT: CI 1/5
Cuestionario de Control Interno								
No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación	
1.	La Compañía ha definido: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Políticas ✓ Objetivos 	X			10	10	La Cía., tiene definido la misión, visión, políticas y objetivos sin embargo no las a formalizado adecuadamente a nivel empresarial.	
2.	El fin específico de la compañía es <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestación de servicios de consultoría ✓ Venta de bienes y/o insumos 	X			10	10		



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 2/5

Cuestionario de Control Interno

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
3.	La Compañía ha definido sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.		X		10	2	Se evidencio que la Compañía no cuenta con análisis F.O.D.A.
4.	La Compañía cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.		X		10	0	No cuenta con indicadores que le permitan determinar o medir el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos.
5.	La Compañía se encuentra estructurada adecuadamente.	X			10	6	La estructura orgánica de la compañía es muy básica.
6.	La Compañía cuenta con manuales específicos de funciones.		X		10	0	No existen manuales de funciones.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 3/5

Cuestionario de Control Interno

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
7.	La Estructura organizativa facilita el flujo de información y las actividades.	X			10	5	No existen los suficientes canales de comunicación.
8.	Existen procesos establecidos para la selección del personal.		X		10	0	No existen procedimientos para la selección del personal.
9.	El personal bajo relación de dependencia conoce las políticas de la Compañía.		X		10	5	En su mayoría el personal no conoce las políticas empresariales.
10.	El personal conoce sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente.	X			10	5	Responsabilidades impartidas verbalmente casi en su totalidad.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT: CI 4/5

Cuestionario de Control Interno

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
11.	El ambiente de trabajo es el adecuado para desempeñar las actividades cotidianas.	X			10	10	
12.	Para medir el cumplimiento empresarial se realizan: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes operativos ✓ Informes de cumplimiento de actividades ✓ Informes de avance de proyectos ✓ Informes de fiscalización de proyectos ✓ Evaluaciones al personal 	X	X		10	9	No se establecen medidas de control que permitan dar seguimiento continuo con los avances de los proyectos.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 5/5

Cuestionario de Control Interno

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
13.	Existe confiabilidad en los sistemas tecnológicos utilizados por la Compañía.	X			10	5	Los sistemas no son actualizados continuamente.
14.	Existen manuales definidos de control interno.		X		10	0	No existen manuales de control.
Total					140	67	

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia
Revisado Por:
Fecha:



4.2.4.1. Evaluación del Control Interno



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
ECI 1/2

Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos

1. Valoración

CR - Calificación del riesgo = 48%

CT – Calificación Total = **67**

PT – Ponderación Total = **140**

$$CR = \frac{CT \quad X \quad 100}{PT}$$

$$CR = \frac{67 \quad x \quad 100}{140}$$

$$CR = 47.85\%$$



Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos

2. Determinación Nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo						
		SI		SI		
	RANGO			RIESGO		CONFIANZA
Verde	1%	25%		Bajo		Alto
Naranja	25%	45%		Mo. Bajo		Mo. Alto
Amarillo	46%	66%	47%	Moderado	47%	Moderado
Verde	67%	75%		Mo. Alto		Mo. Bajo
Rosado	76%	100%		Alto		Bajo

Comentario:

De acuerdo con la evaluación de control interno se determino un 47%, ubicando un nivel riesgo y confianza es moderado, de esta manera se puede mencionar que es un rango aceptable; pero se debería implantar medidas de control para que el nivel de confianza en la Compañía se eleve.



Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia

Revisado Por:


Fecha:



4.2.5. Análisis F.O.D.A.

	<p>ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010</p>	<p>PT: CP 1/1</p>
<p>Análisis F.O.D.A.</p>		
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>F.1. Existencia de una infraestructura técnico administrativa y talento humano, para cubrir cualquier proyecto de ingeniería.</p> <p>F.2. Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas, para proyectos a gran escala.</p> <p>F.3. Transparencia en el manejo de los recursos.</p> <p>F.4. Procesos y procedimientos de calidad, avalados y certificados por la ISO 9001-2000.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>O.1. Nuevos proyectos hidroeléctricos respaldados y avalados por el gobierno nacional.</p> <p>O.2. Acceso a nuevas fuentes de información que cada vez son más abiertas y especializadas.</p> <p>O.3. Financiamiento por parte de entidades nacionales y extranjeras para proyectos a gran escala.</p> <p>O.4. Aprovechar las fallas técnicas que deja la competencia en el mercado.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>D.3. Carencia de un plan anual de estrategias que permitan desarrollar destrezas en la adjudicación de nuevos proyectos.</p> <p>D.1. Canales de comunicación muy débiles, ya que no existe una adecuada delimitación de funciones.</p> <p>D.2. Falta de gestión que evalué el desempeño del talento humano.</p> <p>D.4. Inadecuados sistemas de registro y control de asistencia del personal.</p> <p>D.5. Falta de control de la gestión.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>A.1. Competencia desleal en la participación de licitaciones en la adjudicación de nuevos proyectos.</p> <p>A.2. Desconfianza y baja credibilidad en la gestión de ofertas por parte de las entidades públicas.</p> <p>A.3. Inestabilidad política y social.</p> <p>A.4. Sensibilidad a los cambios tecnológicos.</p>	
<p>Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia Revisado Por: Fecha:</p>		

4.2.6. Formulación de Indicadores de Gestión

	ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	PT: IG 1/3
Determinación de Indicadores de Gestión		
<p>1. Indicador - Misión y Visión:</p> <p>Determina el porcentaje de empleados que conocen la misión y visión de la Compañía.</p> <p style="text-align: center;">Índice: $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} \times 100$</p> <p>2. Indicador - Cumplimiento de Objetivos:</p> <p>Mide el impacto alcanzado por parte de la Compañía sobre el cumplimiento de los objetivos previstos.</p> <p style="text-align: center;">Índice: $\frac{\text{Cumplimiento de Objetivos}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$</p> <p>3. Indicador - Ingreso por servicios prestados:</p> <p>Cuantifica el porcentaje real ingresos por servicios prestados por la Compañía en relación con sus ingresos por servicios anuales proyectados.</p> <p style="text-align: center;">Índice: $\frac{\text{Ingresos por servicios} - 2010}{\text{Ingresos por servicios anuales proyectados}} \times 100$</p> <p>4. Indicador - % de incremento en los ingresos por servicios:</p> <p>Mide Incremento de ingresos durante el año 2010 en relación con el 2009.</p> <p style="text-align: center;">Índice: $\frac{\text{Ingresos por servicios 2010}}{\text{Ingresos por servicios 2009}} \times 100$</p>		



5. Indicador - Ofertas ganadas:

Establece el porcentaje de efectividad que tuvo la compañía para adjudicarse los proyectos durante el 2010.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Total de ofertas Ganadas}}{\text{Total de ofertas presentadas}} \times 100$$

6. Indicador – Tiempo preparación de ofertas:

Mide el tiempo que los empleados utilizan para la preparación de las ofertas frente al tiempo para su presentación.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$$

7. Indicador - Capacitación del personal:

Evalúa el porcentaje de empleados que reciben capacitación frente al total de los empleados.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Empleados capacitados en el año}}{\text{Total empleados en el año}} \times 100$$

8. Indicador - Volumen de Gastos:

Mide el porcentaje en que la Compañía efectuó sus gastos frente al presupuesto programado.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Total gastos realizados}}{\text{Total gastos presupuestados}} \times 100$$



9. Indicador – Periodo medio de cobranza :

Determina el grado de liquidez (días), midiendo la habilidad de la Compañía para recuperar su dinero producto de sus ventas.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Ctas.y Doc. por cobrar C/P x 365}}{\text{Total ventas por servicios}}$$

10. Indicador – Clima laboral:


Evalúa el clima laboral de la compañía frente al desempeño de los empleados.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Valoración clima laboral}}{\text{Desempeño empleados}} \times 100$$

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia
Revisado Por:
Fecha:



4.2.6.1. Fichas Técnicas para Indicadores de Gestión

 <div style="text-align: center;"> ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010 </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> PT: IG 1/10 </div>							
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Empleados que conocen la Misión y Visión de la Compañía	Malos canales de comunicación	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $= (10 / 76) \times 100$	Numero	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (10 / 76) x 100 = 13%
	Poco interés de los empleados	$= 13\%$					Brecha
							= 77% Desfavorable
<p>ANÁLISIS: De acuerdo con el análisis realizado se puede indicar que el 13% de los empleados conocen la misión y visión de la Compañía, esto se debe a que no existen buenos canales de comunicación y medidas preestablecidas para la difusión de las mismas.</p> <p style="text-align: right;">Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia</p>							



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 2/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Cumplimiento de Objetivos	Responsabilidad	$\frac{\text{Cumplimiento de Objetivos}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (3 / 5) x 100 = 60%
	Interés de los empleados						Brecha
	Situación económica						= 40% Acceptable

ANÁLISIS: Revisados los objetivos planteados para el año 2010, se analizó cuán eficiente fue la Compañía para alcanzar los mismos, el resultado nos indica que los objetivos fueron alcanzados en un 60%, esto debido a que no se canalizaron medidas de control que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 3/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación	
Ingreso por Servicios Prestados	Prestigio	$\frac{\text{Ingresos por servicios 2010}}{\text{Ingresos por servicios anuales proyectados}} \times 100$ $= (3,374,890.55 / 3,452,388.92) \times 100$ $= 97.75\%$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice	
	Calidad del Servicio						= (3,374 / 3,452) x 100	= 97,75%
	Incremento de la demanda						Brecha	= 2,25%
							Acceptable	

ANÁLISIS: Para el año 2010 la Compañía se proyecta tener ingresos por servicios en un 30% más con relación a los ingresos del 2009, este indicador nos muestra que la proyección se la alcanzo en un 97,75% teniendo un nivel aceptable de análisis en términos globales ya que solo existe un brecha desfavorables del 2,25% de no cumplimiento.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 4/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Incremento en las ventas	Prestigio	$\frac{\text{Ingresos por servicios 2010}}{\text{Ingresos por servicios 2009}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (3,374 / 2,655)x100 = 127,08%
	Calidad del Servicio	= (3,374,895.35 / 2,655,683.79) x 100					Brecha
	Incremento de la demanda	= 127,08%					27%
Favorable							

ANÁLISIS: Los ingresos en el año 2010 se incrementaron en un 27% con relación al año 2009, esto debido a que la Compañía se adjudicó nueve ofertas nuevas en proyectos hidroeléctricos, viales y de fiscalización.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 5/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Ofertas Ganadas	Experiencia	$\frac{\text{Total de ofertas Ganadas}}{\text{Total de ofertas presentadas}} \times 100$ $= (9 / 24) \times 100$ $= 37,50\%$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (69 / 24) x 100 = 37,50%
	Calidad del Servicio						Brecha
	Situación económica						= 62,50% Desfavorable

ANÁLISIS: Durante el año 2010 la Compañía participó en la presentación de 24 ofertas en proyectos hidroeléctricos, viales y de fiscalización, de las cuales se ganaron 9, dando como resultado una brecha desfavorable de un 62,50% ya que no se cumplieron eficientemente todos los parámetros establecidos para la preparación de ofertas.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 6/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Tiempo preparación de ofertas	Tiempo	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$	días	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (220 / 240) x 100 = 92%
	Suficiente información	= (220 / 240) x 100					Brecha
	Estándares solicitados	= 91,67%					= 8 % Acceptable

ANÁLISIS: Durante el año 2010 la Compañía participó en la presentación de 24 ofertas en proyectos hidroeléctricos, viales y de fiscalización, se realizó un análisis de acuerdo a una ponderación y una estimación estándar de tiempo para la presentación de las ofertas, se puede observar que la utilización del tiempo es muy optimo ya que se tienen preparadas las ofertas antes de la fecha de su presentación.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 7/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Capacitación del personal	Tiempo	$\frac{\text{Empleados capacitados en el año}}{\text{Total empleados en el año}} \times 100$	Porcentaje	50%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (0 / 76) x 100 = 0%
	Calidad del Servicio						Brecha
	Situación económica						= 0%

ANÁLISIS: De acuerdo al análisis realizado se puede observar que la compañía no invierte en temas de capacitación para el personal ya que tiene una brecha desfavorable del 100% lo cual es riesgoso ya que podría ser un factor de desmotivación para los empleados.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 8/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación	
Volumen de gastos	Falta de Control en los gastos	$\frac{\text{Total de gastos realizados}}{\text{Total de gastos presupuestados}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (2,906/3,096) x 100 = 94%	
	Gastos imprevistos	= (2,906,421.14 / 3,096,379.77) x 100					= 94%	Brecha
								= 6% Favorable

ANÁLISIS: La Compañía proyecta para el 2010 tener un incremento en gastos del 20% en relación con el año 2009, puede observar que la compañía utilizó sus gastos en un 94% del total de gastos presupuestados.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 9/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Periodo medio de cobranza	Planificación	$\frac{\text{Ctas. y Doc. Por cobrar C/P} \times 365}{\text{Total ventas por servicios}}$	días	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = ((461x 365) / 3,374) = 136 días
	Falta de Control	$= \frac{1,263,347.32 \times 365 \text{días}}{3,374,895.35}$					Brecha
	Demasiada Confianza	= 136 días					N/A

ANÁLISIS: La Compañía tarda en recuperar su dinero producto de sus ventas en un estimado de 136 días lo cual nos indica que no se tiene buenas habilidades o estrategias de cobro para recuperar el dinero en menos tiempo.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 10/10

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Clima Laboral	Espacio Físico	$\frac{\text{Valoración clima laboral}}{\text{Valoración desempeño empleados}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (225 / 247) x 100 = 91%
	Falta de Motivación	= (225 / 247) x 100 = 91%					Brecha
							9%

ANÁLISIS: Teniendo en cuenta la ponderación realizada se puede observar que el clima laboral en la compañía es aceptable el cual influye el desempeño laboral de los empleados existiendo un brecha de no desempeño del 9% el cual es un indicador aceptable para el buen desempeño de las actividades a laboral.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia

4.2.7. Informe de Diagnostico General



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
DG 1/5

INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL

Señor Ing.
Alberto Pérez Arteta
Gerente General.
ASTEC, Asesoría Técnica CÍA. LTDA.
Presente.

Quito, XX de Enero del 2012.

Realizados los procedimientos relacionados con la visita previa a Astec, Asesoría Técnica Cía. Ltda., y luego de realizado un análisis preliminar, se obtuvo información relevante que sirvió para conocer el entorno de la compañía.

Con estos antecedentes emitimos el siguiente informe con los siguientes resultados preliminares:

a. Datos Generales de Astec Cía. Ltda.

ASTEC, fue fundada en octubre de 1968 por un grupo de profesionales con vastos conocimientos y amplia experiencia en el campo de la consultoría. En la actualidad la Compañía provee servicios de Consultoría en las áreas de ingeniería, economía, planificación y mejoramiento de la dirección y de la gestión administrativa, operacional y financiera de empresas privadas y organismos públicos en materia de: Transporte (vías y caminos, ferrocarriles, aeropuertos, puertos, oleoductos), Energía (energía eléctrica, petróleo, minería), Saneamiento (agua potable, alcantarillado, desechos sólidos), Riego y drenaje,

Agropecuaria y agroindustrias, Industria y agroindustria, Planificación urbana y regional.

Desde su iniciación, ASTEC ha mantenido una actividad ininterrumpida en consultoría, y con el pasar de los años la empresa ha ido enriqueciéndose de la experiencia y de la participación de profesionales con capacidad en múltiples especialidades y disciplinas de la ingeniería moderna, apoyados por las más avanzadas técnicas, lo que le permite abordar con éxito pequeños, medianos y grandes estudios o proyectos multidisciplinarios en forma interdisciplinaria y competitiva, buscando siempre la calidad total en su gestión.

b. Observaciones.

Las deficiencias y recomendaciones determinadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son:

Planificación Estratégica

La compañía inició la elaboración de un plan estratégico que se lo viene definiendo durante los últimos dos años, dicha planificación aun no ha sido finalizada razón por la cual no se la ha implementado formalmente, además los avances importantes han sido debidamente comunicados verbalmente a todo el personal para que tengan conocimiento y se involucren en los planes que están elaborando las autoridades para hacer frente a los retos del futuro.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica actual forma parte de la Planificación Estratégica que se encuentra en evolución, ha mejorado claramente la estructura presentada anteriormente puesto que, permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad de los cargos actuales como de los que se desea implementar.

Recomendación.

Priorizar más tiempo a la estructuración definitiva de la Planificación Estratégica y organización estructural de la compañía, de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de forma inmediata de tal manera que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales para el logro de los objetivos.

Reglamentos y Funciones

La Compañía no posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la misma, aspecto relevante de la administración, puesto que le permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la compañía y los empleados, cuyo conocimiento por parte de los involucrados asegura un buen clima laboral, así mismo, las funciones que deben cumplir los empleados en la compañía no se han definido adecuadamente causando en ocasiones inconvenientes con las tareas encomendadas, otro factor muy importante que no se ha considerado para motivar a los empleados es el no tener definido un plan de incentivos para incrementar el desempeño de las labores por parte de los empleados.

Recomendación.

Diseñar conjuntamente con la administración encargada del manejo del Talento Humano un Manual de Funciones que integre de manera global y detallada cada una de las funciones que se deben realizar en los puestos de trabajo actual, de tal manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad de su uso. Así mismo, diseñar planes de incentivos con la finalidad de motivar al personal con miras a un mejor desempeño laboral.

Canales de Comunicación

Los métodos que han implementado las autoridades para impartir la información de las áreas importantes de la compañía tales como políticas, objetivos, resultados del desempeño, planes para el desarrollo a futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y la productividad entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones como: poco interés por parte de los empleados, subvaloración, disminuida importancia sobre la información respecto de la compañía.

Recomendación.

Formalizar mejores canales de comunicación de tal manera que permita mantener informados y bien comunicados a todos los empleados sobre factores de importancia respecto de la compañía, facilitando así el compromiso e identificación con las proyecciones de la compañía.

Supervisión del Rendimiento

No se han establecido parámetros o indicadores para cada una de las áreas de la compañía, no se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva frecuencia en la aplicación, lo que le serviría para verificar deficiencias e implementar acciones correctivas oportunas, ocasionando que solamente se tenga referencia de acuerdo a los resultados presentados, y restando importancia a los esfuerzos realizados para la formulación de los mismos.

Recomendación.

Implementar procedimientos, parámetros e indicadores que permitan monitorear y evaluar continuamente el desempeño de cada una de las áreas de

la compañía, a fin de analizar de manera objetiva la situación de éstas y como afectan al desempeño normal de la Compañía.

c. Medición del Riesgo.

En base al análisis realizado respecto del conocimiento preliminar se determino la matriz de riesgos que se deriva de las actividades normales de la compañía y los métodos de control aplicados por las autoridades, se ha establecido calificaciones de impacto: alto, medio y bajo, dependiendo de la importancia de cada elemento, cuyo promedio considerado, establece un riesgo de 51% definido como Moderado.

Sin otro particular; nos suscribimos de usted.


Atentamente,



C.P.A. Marco V. Tapia N.
JEFE AUDITOR

4.3. FASE II – Planificación

4.3.1. Programa de Auditoría – Fase II

 ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010					PT: PA 1/2	
Programa de Auditoría						
Objetivos: <ol style="list-style-type: none">1. Evaluar el grado de cumplimiento del control interno del área administrativa – financiera de la compañía.2. Emitir un informe sobre el control interno.						
No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones		
1.	Revisión y análisis de la información obtenida en la fase I.		M.T. XX-Ene-12			
2.	Elaborar el Memorándum de Planificación.		M.T. XX-Ene-12			
3.	Elaborar una narrativa con las características del área que se va auditar (administrativa –financiera)		M.T. XX-Ene-12			
4.	Evaluar el control Interno a través de cuestionarios que den respuesta a la comprobación de la eficiencia, eficacia y economía del área administrativa y financiera de la compañía.		M.T. XX-Ene-12			



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
PA 2/2

Programa de Auditoría

No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones
5.	De acuerdo a las respuestas evaluar el control interno del área administrativa - financiera.		M.T. XX-Ene-12	
6.	Elaborar un informe de control interno del área administrativa – financiera.		M.T. XX-Ene-12	


Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)

Revisado Por:

Fecha:



4.3.2. Memorándum de Planificación

	ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	PT: MP 1/4
<p>1. Motivo del Examen</p> <p>La Auditoría de Gestión realizada en la Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., el examen se realizara cumpliendo los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias del estudio en la compañía, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo y normal en sus actividades.</p> <p>2. Objetivo General</p> <p>Diseñar una Auditoría de Gestión aplicada al área Administrativa – Financiera de la Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía., para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar deficiencias e identificar oportunidades de mejora, con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.</p> <p>3. Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Evaluar el control interno del área Administrativa – Financiera de Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía. <u>(Ponderación del 1 al 10)</u>✓ Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía.		



- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la compañía.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía en términos de gestión.
- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones, mediante la entrega de un informe de auditoría.

4. Aspectos Generales de la Compañía

Astec, es una compañía dedicada a la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de consultoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

5. Objetivo General de la Compañía

Entregar de un trabajo que satisfaga las necesidades y requerimientos del cliente, perfectamente elaborado, de forma oportuna, y que cumpla con todas las disposiciones técnicas aplicables en nuestro entorno profesional, enmarcado siempre bajo el lema de calidad total.



6. Objetivos Específicos de la Compañía

- ✓ Diseñar una estructura organizacional que se ajuste a la naturaleza y a las necesidades del negocio para lograr la optimización de recursos.
- ✓ Fomentar las ventas por medio de servicios adicionales con la finalidad de ayudar al cliente en la optimización de sus recursos (tiempo).
- ✓ Mejorar la presentación y distribución de los servicios de acuerdo a las sugerencias y requerimientos de los clientes, con la finalidad de hacer más atractiva la imagen de la Compañía. .
- ✓ Satisfacer al cliente a través de una atención eficiente y compromiso óptimo de sus directivos, ejecutivos, funcionarios y todo el personal.

7. Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión en la Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía., cubrirá el periodo 2010, en un tiempo estimado de 200 horas laborales, durante los meses de enero a febrero del 2012.

8. Bases Legales

La Compañía aplica Leyes, Normas, Técnicas y Procedimientos que rigen en su normal desenvolvimiento. En este caso y debido a las actividades que desarrollan y de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normativa:

Leyes

- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Leyes y Ordenanzas Municipales



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
MP 4/4

Organismos de Control

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Servicio de Rentas Internas

Organismos Gremiales

- ✓ Cámara de Comercio de Quito

9. Ejecución del Trabajo

Cronogramas de actividades para realizar la auditoría de gestión:

Fases/Auditoría	Horas programadas	Responsable
Conocimiento de la Compañía	16	C.P.A. Marco Tapia
Planificación de la Auditoría	24	C.P.A. Marco Tapia
Ejecución de la Auditoría	144	C.P.A. Marco Tapia
Comunicación de resultados	16	C.P.A. Marco Tapia
Seguimiento	0	C.P.A. Marco Tapia
Total Horas Programadas	200	

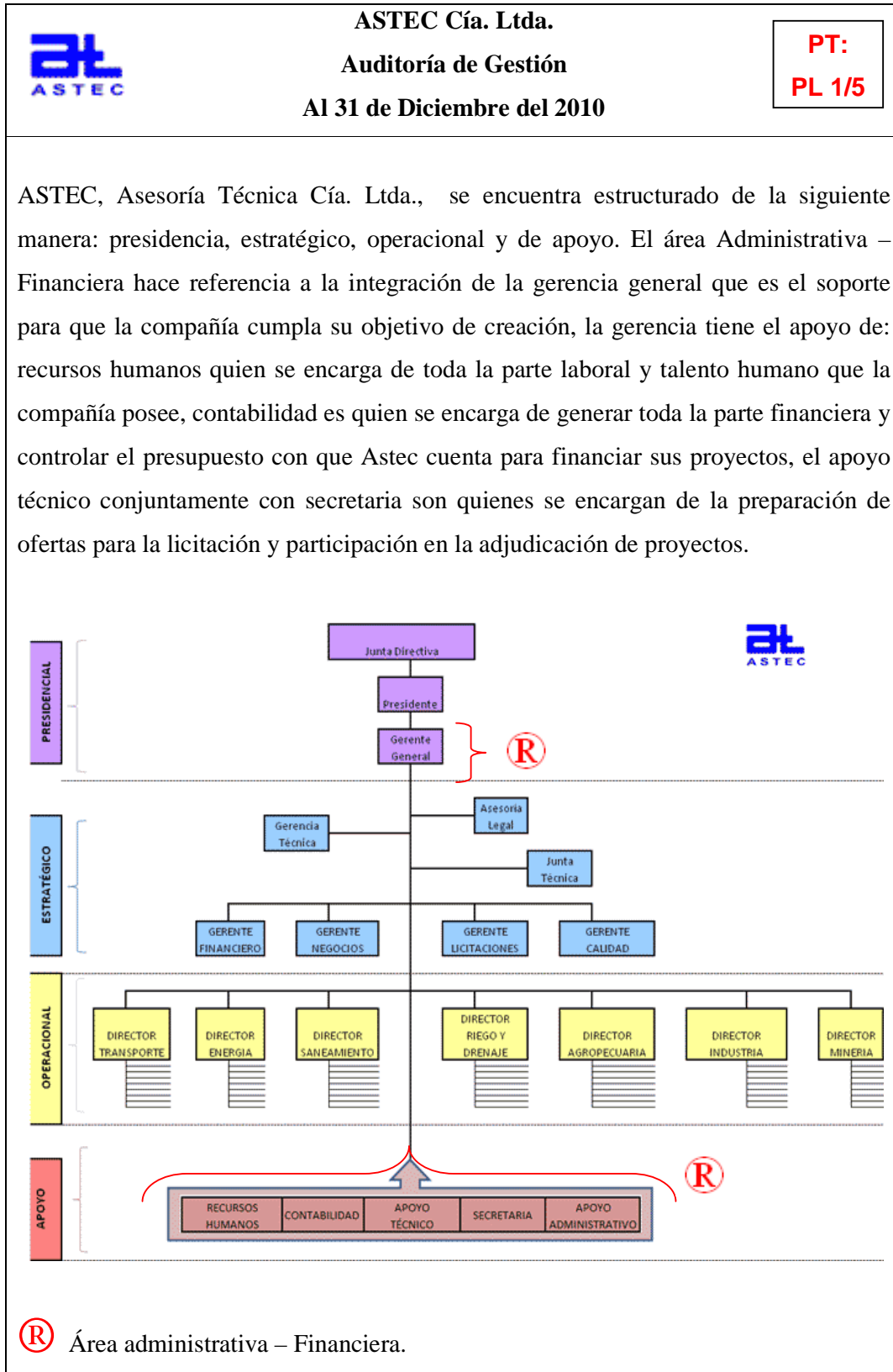
10. Resultados a obtener

Como resultado de la Auditoría de Gestión se emitirá un informe de auditoría el cual contendrá conclusiones y recomendaciones.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)
Revisado Por:
Fecha:



4.3.3. Narrativa de Descripción del Departamento Administrado – Financiero





El área administrativa financiera se maneja de acuerdo a las siguientes características:

Gerencia General.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para la administración de la Compañía.
- ✓ Ejercer individualmente la representación legal y extrajudicial de la Compañía.
- ✓ Administrar con poder amplio y suficiente, la Compañía, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y contratos.
- ✓ Mantener el presupuesto de ingresos y gastos. Abrir, manejar cuentas corrientes y efectuar toda clase de operaciones bancarias, civiles y mercantiles.
- ✓ Vigilar la contabilidad, archivo y correspondencia de la sociedad y velar por una buena marcha de sus dependencias.

Contabilidad y Recursos Humanos

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas por la administración y actividades financieras en la organización.
- ✓ Mantener políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
PL 3/5

- ✓ Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- ✓ Analizar datos financieros.
- ✓ Determinar de la estructura de activos de la empresa.
- ✓ Fijar la estructura de capital.
- ✓ Planificar o programar el proceso de financiación.
- ✓ Preparar Presupuestos.
- ✓ Analizar flujos de caja.
- ✓ Determinar las cotizaciones y seleccionar al proveedor.
- ✓ Evaluar de forma periódica y constante de los resultados obtenidos frente a metas, objetivos previstos.
- ✓ Supervisar generalmente la labor de personal técnico y auxiliar.
- ✓ Controlar gastos y/o ingresos presupuestados, verificando la correcta aplicación de partidas genéricas y específicas.
- ✓ Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.
- ✓ Efectuar conciliaciones bancarias.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
PL 4/5

- ✓ Formular balances del movimiento contable.
- ✓ Revisar y liquidar documentos contables tales como partes diarios de fondos, notas de contabilidad, recibos, cupones, asientos de ajuste y otros.
- ✓ Realizar análisis de cuentas y establecer saldos y/o preparar ajustes.
- ✓ Interpretar cuadros estadísticos del movimiento contable y cuadros de costos.
- ✓ Elaborar Estados Financieros.
- ✓ Administración de cartera de clientes.
- ✓ Llevar la actualización de los análisis y documentación de los clientes y mantener los límites de vencimiento de los créditos, con el fin de mantener los ingresos de la empresa al día.
- ✓ Revisión y firma de facturas, notas de crédito o débito emitidas, verificando que cada una de ellas sea emitida con sus respectivos soportes.
- ✓ Verificar la existencia de la documentación respectiva para la aprobación de los créditos.
- ✓ Mantener una relación personal con los clientes importantes, negociando directamente con ellos los precios, plazos y otras condiciones.
- ✓ Atender y solucionar las reclamaciones y devoluciones de sus clientes.
- ✓ Responsable de compra de maquinaria y equipo.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
PL 5/5


Apoyo Técnico y Secretaria

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el trabajo.
- ✓ Recepción de documentos, atender llamadas telefónicas, atención clientes.
- ✓ Archivo de documentos, preparación de ofertas y estar al día en la tramitación de expedientes.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)
Revisado Por:
Fecha:



4.3.4. Cuestionario para Evaluar el Control Interno

 <div style="text-align: center;"> ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010 </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT: CI 1/10 </div>							
Cuestionario de Control Interno – Área Administrativa - Financiera							
No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
1.	<u>Gerencia General</u> Cumple con las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas pertinentes establecidas por la administración de la compañía.	X			10	10	
2.	Realiza un plan anual de actividades y este es comunicado a todos los empleados de la compañía.	X			10	6	Se lo realiza pero no es comunicado a los empleados de la compañía, solo se discute con los socios al inicio del año.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 2/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
3.	Vigila el cumplimiento de la misión, visión, políticas y objetivos de la compañía.	X			10	8	No existen procedimientos de control específicos, pero se lo realiza de forma informal.
4.	Comunica oportunamente resultados y los pone a consideración de la junta de accionistas.	X			10	10	
5.	Vigila la ejecución de los proyectos personalmente.	X			10	10	
6.	Controla y vigila el presupuesto de ingresos y gastos.	X			10	9	Existe un poco de dificultad para la recuperación del dinero producto de los ingresos por servicios.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 3/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
7.	Existen manuales de funciones para las distintas áreas de trabajo en la compañía.		X		10	5	Las funciones laborales son impartidas verbalmente por cada uno de los encargados del área.
8.	Para la contratación del personal la gerencia revisa previamente las experiencias laborales con la finalidad de verificar si cumplen con los requisitos	X			10	5	Existen procedimientos muy básicos para proceder con la contratación del personal.
	TOTAL				80	65	
	<u>Contabilidad y Recursos Humanos</u>						
1.	Posee el área un organigrama estructural.		X		10	0	No existe un organigrama estructural del área.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 4/10

Cuestionario de Control Interno – Contabilidad y Recursos Humanos

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
2.	Existe un manual de funciones y procedimientos para el área.		X		10	2	No existe un manual específico, las funciones son dadas verbalmente.
3.	Se cumplen de las funciones asignadas al área.	X			10	10	Si bien no existen manuales las funciones impartidas se cumplen.
4.	Se mantiene medidas de seguridades para la custodia de la información que posee el área.	X			10	10	La información es custodiada por el encargado del departamento y se necesita previa autorización para obtenerla.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 5/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
5.	El área tiene procedimientos para evaluar el control interno. (<i>manual de control interno</i>)		X		10	0	El área no tiene diseñado un manual de control interno.
6.	El área comunica oportunamente los resultados a la gerencia general.	X			10	10	Informes mensuales.
7.	Controla y vigila el presupuesto de ingresos y gastos.	X			10	10	
8.	Los desembolsos de gastos se los realiza previa autorización de la gerencia.	X			10	10	
9.	El proceso de contabilización cumple con especificaciones determinadas por los PCGA.	X			10	10	La Contabilización es supervisada por un tercero Estrella y Apolo Consultores.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 6/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
10.	Se tiene establecido un control, sobre las obligaciones pendientes de cada mes, se realizan conciliaciones de estos.	X			10	9	No se tiene establecido un control específico, pero el área se mantiene alerta bajo controles propios.
11.	Existen buenos canales de comunicación entre el área y los demás empleados a fin de monitorear las regulaciones que se dan en la compañía.	X			10	5	Los canales de comunicación son muy debilitados, la información financiera es muy reservada.
12.	El sistema de contabilidad está acorde con las necesidades del área.	X			10	10	
13.	Existe un sistema específico para la administración del personal.		X		10	0	La administración se realiza conjuntamente con el sistema de contabilidad.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 7/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
14.	Se dispone de un inventario de los empleados actualizado.	X			10	10	Control de acuerdo a las planillas, avisos de entrada y salida del IESS.
15.	El área cuenta con manuales de funciones para las distintas áreas de trabajo en la compañía.		X		10	0	El área no tiene diseñados manuales de funciones para cada área de trabajo.
16.	Se dispone de un código de ética.		X		10	0	No existe un código de ética.
17.	Se lleva a cabo evaluaciones de los empleados.		X		10	2	No existen manuales de evaluación. Cada empleado es evaluado de forma básica.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 8/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
18.	Se mantiene un control para la jornada laboral.	X			10	10	A través de un tarjetero de horario.
19.	El área tiene definido un proceso para la selección del personal.	X			10	5	No existe un proceso definido, se aplican procedimientos muy básicos acorde a las necesidades de los proyectos.
20.	La contratación del personal se la realiza previa autorización de la gerencia general.	X			10	10	
TOTAL					200	123	
1.	<u><i>Apoyo Técnico y Secretaria</i></u> Posee el área un organigrama estructural.		X		10	0	No existe un organigrama estructural del área.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 9/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
2.	Existe un manual de funciones y procedimientos para el área.		X		10	2	No existe un manual específico, las funciones son dadas verbalmente.
3.	Se cumplen de las funciones asignadas al área.	X			10	10	Si bien no existen manuales las funciones impartidas se cumplen.
4.	Se mantiene un control para la preparación y entrega de las ofertas de los proyectos.	X			10	5	No existen procesos definidos, el área los controla bajo responsabilidad propia.
5.	El área tiene procedimientos para evaluar el control interno. (<i>manual de control interno</i>)		X		10	0	El área no tiene diseñado un manual de control interno.
6.	El área comunica oportunamente los resultados a la gerencia general.	X			10	10	Informes de acuerdo a la entrega de las ofertas.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 10/10

No.	Preguntas	Si	No	No Aplica	Pond.	Calf.	Observación
7.	El área ordena adecuadamente el archivo manual y digital.	X			10	10	
8.	El área cumple con los tiempos de entrega y preparación de las ofertas.	X			10	10	El tiempo se cumple de acuerdo a los tiempos de entrega y preparación.
9.	La información que se ofrece a terceros es con previa autorización de la gerencia general.	X			10	10	
	TOTAL				90	57	

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia
Revisado Por:
Fecha:



4.3.5. Evaluación del Control Interno



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
ECI 1/6

Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos Gerencia General

1. Valoración

CR - Calificación del riesgo = **81%**

CT - Calificación Total = **65**

PT - Ponderación Total = **80**

$$CR = \frac{CT \quad x \quad 100}{PT}$$

$$CR = \frac{65 \quad x \quad 100}{80}$$

$$CR = 81.25\%$$



Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos

2. Determinación Nivel de Riesgo

<u>Nivel de Riesgo</u>						
		SI		SI		
	RANGO			RIESGO		CONFIANZA
Verde	1%	25%		Bajo		Alto
Naranja	25%	45%		Mo. Bajo		Mo. Alto
Amarillo	46%	66%		Moderado		Moderado
Verde	67%	75%		Mo. Alto		Mo. Bajo
Rosado	76%	100%	81%	Alto	81%	Bajo

Comentario:

De acuerdo con la evaluación de control interno se determinó un 81%, ubicando un nivel de riesgo y confianza bajo, de esta manera se puede mencionar que la gerencia a pesar de no tener manuales de control interno se preocupa por buen funcionamiento de la Compañía.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia

Revisado Por:

Fecha:





Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos
Contabilidad y Recursos Humanos

1. Valoración

CR - Calificación del riesgo = **62%**

CT – Calificación Total = **123**

PT – Ponderación Total = **200**

$$CR = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$CR = \frac{123}{200} \times 100$$
$$CR = 61.50\%$$



Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos

2. Determinación Nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo						
		SI		SI		
	RANGO			RIESGO		CONFIANZA
Verde	1%	25%		Bajo		Alto
Naranja	25%	45%		Mo. Bajo		Mo. Alto
Amarillo	46%	66%	62%	Moderado	62%	Moderado
Verde	67%	75%		Mo. Alto		Mo. Bajo
Rosado	76%	100%		Alto		Bajo

Comentario:

De acuerdo con la evaluación de control interno se determino un 62%, ubicando un nivel de riesgo y confianza moderado, de esta manera se puede mencionar que es un rango aceptable; pero se debería implantar medidas de control que el nivel de confianza se eleve en el área de contabilidad y recursos humanos.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia
Revisado Por:
Fecha:





Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos
Apoyo Técnico y Secretaria

1. Valoración

CR - Calificación del riesgo = **63%**

CT – Calificación Total = **57**

PT – Ponderación Total = **90**

$$CR = \frac{CT \quad x \quad 100}{PT}$$

$$CR = \frac{57 \quad x \quad 100}{90}$$
$$CR = 63.33\%$$



Evaluación de Control Interno – Matriz de Riesgos

2. Determinación Nivel de Riesgo

<u>Nivel de Riesgo</u>						
		SI		SI		
	RANGO			RIESGO		CONFIANZA
Verde	1%	25%		Bajo		Alto
Naranja	25%	45%		Mo. Bajo		Mo. Alto
Amarillo	46%	66%	63%	Moderado	63%	Moderado
Verde	67%	75%		Mo. Alto		Mo. Bajo
Rosado	76%	100%		Alto		Bajo

Comentario:

De acuerdo con la evaluación de control interno se determino un 63%, ubicando un nivel de riesgo y confianza moderado, de esta manera se puede mencionar que es un rango aceptable; pero se debería implantar medidas de control que el nivel de confianza se eleve en el área de apoyo técnico y secretaria.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia

Revisado Por:

Fecha:



4.3.6. Informe de Control Interno



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
CI 1/3

INFORME DE EVALUCIÓN DE CONTROL INTERNO

Señor Ing.
Alberto Pérez Arteta
Gerente General.
ASTEC, Asesoría Técnica CÍA. LTDA.
Presente.

Quito, XX de Enero del 2012.

En cumplimiento al contrato de auditoría a la gestión del área administrativa -financiera de la Compañía al 31 de Diciembre del año 2010, realizamos la evaluación del control interno, y la verificación de las recomendaciones propuestas en el transcurso del examen.

Con estos antecedentes se pone a su consideración los resultados:

5. Entorno de Control

La empresa posee los diferentes documentos que permiten a una organización tener lineamientos para el desarrollo y crecimiento de la misma. Por lo expuesto se determina que el control es eficiente.

6. Evaluación de Riesgos

ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., no posee un adecuado sistema de control para la evaluación de riesgos, sin embargo la gestión y responsabilidad personal de los empleados es eficiente aun sin seguir un manual de control.

Recomendación:

Diseñar manuales de control e implementarlos en cada área con la finalidad de medir los riesgos en corto y largo plazo.

7. Actividades de Control

La gestión en general es eficiente, se encontró una debilidad con referencia al control del cumplimiento de objetivos en cuanto deben ser realizables, en tiempo y cuantificados.

Recomendación:

Priorizar más tiempo a la estructuración definitiva de la Planificación Estratégica y organización estructural de la compañía, de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos los empleados de cada área de trabajo, de tal manera que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales para el logro de los objetivos.

8. Información y Comunicación

La compañía no cuenta con adecuados sistema de información y comunicación con los diferentes niveles que conforman la misma, muchos de los empleados no conocen las políticas, principios valores y objetivos, ocasionando que se den situaciones como: poco interés por parte de los empleados, subvaloración de la importancia de la información respecto de la compañía.

Recomendación:

Formalizar mejores canales de comunicación de tal manera que permita mantener informados y bien comunicados a todos los empleados sobre factores de importancia respecto de la compañía, facilitando así el compromiso e identificación con las proyecciones de la empresa.

9. Supervisión

En este componente se encontró debilidades que afectan a la compañía:

- a. No existen manuales y procedimientos de control en el área que permitan supervisar de forma optima el desarrollo de las actividades.
- b. La compañía no cuenta con un área de control que ayude a la supervisión de la gestión realizada por cada área de trabajo.

Por lo expuesto anteriormente se concluyo que el control es deficiente por lo que se recomienda lo siguiente:

Recomendación:

- ✓ Implementar procedimientos, controles, parámetros e indicadores que permitan monitorear y evaluar continuamente el desempeño de cada una de las áreas de la compañía, a fin de analizar de manera objetiva la situación de éstas y como afectan al desempeño normal de la Compañía.
- ✓ Crear una área de control (auditoría interna) que ayude a la compañía a efectuar de mejor manera el cumplimiento de los objetivos y la gestión realizada por los empleados en cada una de las áreas de trabajo.



Sin otro particular, nos suscribimos de usted.

Atentamente,


C.P.A. Marco V. Tapia N.
JEFE AUDITOR
4.4. FASE III - Ejecución



4.4.1. Programa de Auditoría – Fase III.

		ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010		PT: PA 1/1
Programa de Auditoría				
Objetivos:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de cada una de las áreas del área administrativa- financiera. 2. Elaborar hojas resume de los hallazgos encontrados durante la auditoría. 				
No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones
1.	Aplicar indicadores de gestión para las áreas que forman parte del área administrativa - financiera.		M.T. XX-Ene-12	
2.	Evaluar los resultados de la aplicación de los indicadores de gestión.		M.T. XX-Ene-12	
3.	Elaborar las hojas resume de hallazgos significativos.		M.T. XX-Ene-12	
4.	Definir la estructura del informe de auditoría.		M.T. XX-Ene-12	
Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.) Revisado Por: Fecha:				

4.4.2. Aplicación de Indicadores de Gestión

	ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	PT: IG 1/4
Determinación de Indicadores de Gestión		
<u>GERENCIA GENERAL</u>		
1. Indicador – Charlas Impartidas:		
Determina el porcentaje de charlas impartidas vs. charlas programadas a los empleados para dar conocimiento sobre aspectos importantes de la Compañía.		
Índice: $\frac{\text{Charlas impartidas}}{\text{Charlas programadas}} \times 100$		
2. Indicador - Cumplimiento de Objetivos:		
Mide el impacto alcanzado por la gerencia sobre el cumplimiento de los objetivos previstos.		
Índice: $\frac{\text{Cumplimiento de Objetivos}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$		
3. Indicador – Control de áreas:		
Cuantifica el control que tiene la gerencia general sobre las áreas de la compañía.		
Índice: $\frac{\text{Áreas controladas}}{\text{Total áreas}} \times 100$		
4. Indicador – Control de gastos:		
Mide el control que tuvo la gerencia sobre los gastos frente al presupuesto programado.		
Índice: $\frac{\text{Gastos realizados 2010}}{\text{Gastos presupuestados 2010}} \times 100$		



CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS

1. Indicador – Capital de Trabajo

Establece la liquidez con que cuenta la compañía para el giro del negocio.

Activo Corriente – Pasivo corriente

2. Indicador – Rotación de Ventas:

Mide el tiempo que los empleados utilizan para la preparación de las ofertas frente al tiempo para su presentación.

Índice: $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$

3. Indicador – Control de gastos :

Mide el control que tuvo contabilidad conjuntamente con la gerencia sobre los gastos frente al presupuesto programado.

Índice: $\frac{\text{Gastos realizados 2010}}{\text{Gastos presupuestados 2010}} \times 100$

4. Indicador – Impacto de la carga financiera:

Mide el control que tuvo contabilidad conjuntamente con la gerencia sobre los gastos frente al presupuesto programado.

Índice: $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$



5. Indicador – Periodo medio de cobranza :

Determina el grado de liquidez (días), midiendo la habilidad de la Compañía para recuperar su dinero producto de sus ventas.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Ctas.y Doc. por cobrar C/P x 365}}{\text{Total ventas por servicios}}$$

6. Indicador –Evaluación del personal:

Evalúa el cuantos empleados de la compañía son evaluados.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Empleados evaluados}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

7. Indicador – Capacitación de los empleados:

Evalúa cuantos empleados de la compañía son evaluados.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones}} \times 100$$

APOYO TECNICO Y SECRETARIA

1. Indicador – Preparación de ofertas:

Mide el tiempo que los empleados utilizan para la preparación de las ofertas frente al tiempo para su presentación.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$$



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 4/4

2. Indicador – Ofertas ganadas:


Establece el porcentaje de efectividad que tuvo la compañía para adjudicarse los proyectos durante el 2010.

$$\text{Índice: } \frac{\text{Total de ofertas Ganadas}}{\text{Total de ofertas presentadas}} \times 100$$

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia
Revisado Por:
Fecha:



4.4.2.1. Fichas Técnicas para Indicadores de Gestión

 <div style="text-align: center;"> ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010 </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PT: IG 1/13 </div>							
Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Charlas Impartidas	Falta de Control	$\frac{\text{Charlas impartidas}}{\text{Charlas programadas}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (0 / 2) x 100 = 0 %
	Planificación previa	$= (0 / 2) \times 100$					Brecha
		$= 0\%$					= 100% Desfavorable
<p>ANÁLISIS: No existen buenos canales de comunicación entre la gerencia general y los empelados ya que durante el año se programó 2 charlas de las cuales no se impartió ninguna teniendo como resultado una brecha desfavorable del 100%.</p> <p style="text-align: right;">Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia</p>							



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 2/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Cumplimiento de objetivos	Procesos de Control	$\frac{\text{Cumplimiento de objetivos}}{\text{Objetivos Programados}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (3 / 5) x 100 = 60 %
	Planificación	= (3 / 5) x 100					Brecha
	Supervisión	= 60%					= 40%
							Acceptable

ANÁLISIS: La gerencia general durante el 2010 realizó un buen desempeño en el controlar y supervisar el control de los objetivos, teniendo un brecha aceptable del 40%, sin embargo la gerencia debería implementar mejores sistemas de control para alcanzar los objetivos en un 100%

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 3/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Áreas Controladas	Procesos de Control	$\frac{\text{Áreas controladas}}{\text{Total Áreas}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (3 / 4) x 100 = 75 %
	Planificación	= (3 / 4) x 100					Brecha
	Supervisión	= 75%					= 25%
							Acceptable

ANÁLISIS: Durante el 2010 se controló en un 75% las áreas de la Compañía, sin embargo de no tener un sistema de control implantado que permita el mejor control del 100% de las áreas.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 4/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Control de gastos	Falta de Control en los gastos	$\frac{\text{Gastos realizados 2010}}{\text{Gastos presupuestados 2010}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (2,906/3,096) x 100 = 94%
	Gastos imprevistos	$= (2,906,241.14 / 3,096,3794.77) \times 100$					Brecha
		= 94%					= 6% Favorable

ANÁLISIS: La Compañía proyecta para el 2010 tener un incremento en gastos del 20% en relación con el año 2009, se puede observar que la compañía utilizó sus gastos en un 94% del total de gastos presupuestados. Es decir la gerencia tuvo un buen control para autorizar los gastos durante el año.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 5/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Capital de trabajo	Situación económica	Activo corriente – Pasivo Corriente	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = 1,334 - 645 = 688
	Cambios de medidas económicas	= 1,334,053.85 – 645,533.23 = 688,520.62					Brecha
							N/A

ANÁLISIS: La Compañía mantiene un capital de trabajo adecuado, de tal manera que durante el 2010 la gestión que realizo el área en recuperar el dinero producto de las ventas fue aceptable y ayudo a mantener la liquidez durante el año y no presento problemas con sus obligaciones a corto plazo y a futuro.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 6/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Rotación de ventas	Ofertas ganadas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (3,374 / 1,540) = 2.19%
	Presentación de ofertas	= (3,374,895.35 / 1,540,533.79) = 2.19%					Brecha
							N/A

ANÁLISIS: La gestión que realiza el área de contabilidad conjuntamente con la gerencia es buena, puesto que se ha logrado incrementar las ventas con una rotación del 2.19%, es decir la gestión que se realiza en las inversiones para generar el ingreso es eficiente.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 7/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Control de gastos	Falta de Control en los gastos	$\frac{\text{Gastos realizados 2010}}{\text{Gastos presupuestados 2010}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (2,906/3,096) x 100 = 94%
	Gastos imprevistos	$= (2,906,241.14 / 3,096,3794.77) \times 100$					Brecha
		= 94%					= 6% Favorable

ANÁLISIS: La Compañía proyecta para el 2010 tener un incremento en gastos del 20% en relación con el año 2009, se puede observar que la compañía utilizó sus gastos en un 94% del total de gastos presupuestados. Es decir el área de contabilidad mantuvo un buen control que conjuntamente con la gerencia lograron reducir los gastos en un 6% del presupuesto general de gastos.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 8/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Deudas Financieras	Falta de Control en los gastos	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (0 / 3,096) = 0%
	Gastos imprevistos	= 0%					Brecha
							N/A

ANÁLISIS: Se determino que el impacto de la carga financiera es del 0% ya que la compañía no mantiene deudas financieras con terceros.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 9/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Periodo medio de cobranza	Planificación	$\frac{\text{Ctas. y Doc. Por cobrar C/P} \times 365}{\text{Total ventas por servicios}}$	días	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = $((461 \times 365) / 3,374)$ = 136 días
	Confianza en exceso	$= \frac{1,263,347.32 \times 365 \text{ días}}{3,374,895.35}$					Brecha
		= 136 días					N/A

ANÁLISIS: La Compañía tarda en recuperar su dinero producto de sus ventas en un estimado de 136 días lo cual nos indica que la gestión por medio del área de contabilidad no es muy eficiente ya que no existen buenas habilidades o estrategias de cobro para recuperar el dinero en menos tiempo.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 10/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Evaluación del personal	Poco Interés	$\frac{\text{Empleados evaluados}}{\text{Total empleados}} \times 100$	días	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (0 / 76) x 100 = 0%
	Falta de comunicación	= (0 / 76)					Brecha
		= 0%					100%
Desfavorable							

ANÁLISIS: De acuerdo al análisis realizado se puede determinar que el personal no es evaluado por el área de recursos humanos, no se tiene una buena gestión para evaluar el desempeño del personal.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 11/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación	
Capacitación del personal	Desinterés	$\frac{\text{Empleados capacitados en el año}}{\text{Total empleados en el año}} \times 100$	Porcentaje	50%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice	
	Planificación						= (0 / 76) x 100	= 0%
	Comunicación						= 0%	Brecha
							= 100% desfavorable	

ANÁLISIS: De acuerdo al análisis realizado se puede observar que la compañía no invierte en temas de capacitación para el personal ya que tiene una brecha desfavorable del 100% lo cual es riesgoso ya que podría ser un factor de desmotivación para los empleados.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IG 12/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Ofertas Ganadas	Tiempo	$\frac{\text{Total de ofertas Ganadas}}{\text{Total de ofertas presentadas}} \times 100$	Porcentaje	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (69 / 24) x 100 = 37,50%
	Calidad del Servicio	= (9 / 24) x 100					Brecha
	Situación económica	= 37,50%					= 62,50% Desfavorable

ANÁLISIS: Durante el año 2010 la Compañía participó en la presentación de 24 ofertas en proyectos hidroeléctricos, viales y de fiscalización, de las cuales se ganaron 9, dando como resultado una brecha desfavorable de un 62,50% ya que no se cumplieron eficientemente todos los parámetros establecidos para la preparación de ofertas.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010



PT:
IG 13/13

Nombre del Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente de información	Interpretación
Tiempo preparación de ofertas	Tiempo	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$	horas	100%	Anual	Dep. Adm. Financiero	Índice = (220 / 240) x 100 = 92%
	Suficiente información	= (220 / 240) x 100					Brecha
	Estándares solicitados	= 91,67%					= 8 %
Acceptable							

ANÁLISIS: Durante el año 2010 la Compañía participó en la presentación de 24 ofertas en proyectos hidroeléctricos, viales y de fiscalización, se realizó un análisis de acuerdo a una ponderación y una estimación estándar de tiempo para la presentación de las ofertas, se puede observar que la utilización del tiempo es muy optimo y la gestión por parte del área de apoyo técnico y secretaria es muy eficaz, ya que se tienen preparadas las ofertas antes de la fecha de su presentación,

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia

4.4.3. Hojas de Hallazgo

	ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010	PT: HA 1/1
Hallazgo No. 1 - Inexistencia de un Plan Estratégico		
Condición: La planificación estratégica no ha sido concluida y los objetivos planteados no son cuantificables y no existe un tiempo definido en el que se conseguirá las metas.		
Criterio: Con la implementación de una planificación estratégica cada año se crean lineamientos y procedimientos que ayudan al crecimiento de la compañía		
Causa: Desorganización y poco interés por parte de la gerencia general y los responsables de colaborar con la culminación en la elaboración de la planificación estratégica para cada año.		
Efecto: Incumplimiento de objetivos, poco interés de los empleados por los objetivos de la compañía, inconsistencias en el trabajo realizado.		
Conclusión: Debido a la desorganización y el poco interés por parte de los altos directivos no se ha culminado de estructurar un buen plan estratégico.		
Recomendación: Priorizar más tiempo a la estructuración definitiva de la Planificación Estratégica y organización estructural de la compañía, de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de forma inmediata de tal manera que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales para el logro de los objetivos.		
Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.) Revisado Por: Fecha:		



Hallazgo No. 2 - Inexistencia de un Manual de Funciones

Condición:

La compañía no cuenta con un manual de funciones, las características de cada puesto se las imparte verbalmente induciendo a que los empleados no tengan conocimiento o no le dan la debida importancia.

Criterio:

Según las buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un manual de funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración y buen desempeño de los empleados.

Causa:

La Gerencia General conjuntamente con el área de recursos humanos no han elaborado un manual de funciones dando como resultado que los empleados laboren acorde a su experiencia y conocimiento del entorno laboral.

Efecto:

Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

Conclusión:

La falta de un manual de funciones ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendación:

Al Gerente General: Diseñar conjuntamente con la administración encargada del manejo del talento humano un manual de funciones que integre de manera global y detallada cada una de las funciones que se deban realizar en los puestos de trabajo actual, de tal manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional, y a la vez que adopte medidas necesarias para lograr:



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
HA 2/2

- ✓ Servir de base para la capacitación del personal.
- ✓ Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen en la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
- ✓ Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)

Revisado Por:

Fecha:





ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
HA 1/1

Hallazgo No. 3 - Inexistencia de Políticas

Condición:

No existen políticas formales establecidas en ninguna de las áreas del área administrativa - financiera, solamente han sido difundidas verbalmente.

Criterio:

Las buenas prácticas administrativas señalan que las compañías deben tener debidamente implementadas las políticas generales y específicas para cada área, como una guía para ofrecer un servicio más óptimo.

Causa:

La gerencia general no le ha dado la debida importancia a la formalización de las políticas empresariales a través de un documento impreso.

Efecto:

Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.

Conclusión:

La compañía, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendación:

A la Gerencia General diseñar conjuntamente con cada uno de los responsables de las áreas del área Administrativa – Financiera, las políticas necesarias y emitir las formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)

Revisado Por:

Fecha:





ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
HA 1/1

Hallazgo No. 4 – Falta de Capacitación

Condición:

Falta de un plan de motivación para una adecuada capacitación de los empleados.

Criterio:

Aprovechar al ciento por ciento las aptitudes de los empleados mediante la planificación anual de programas de capacitación y entrenamiento, motivación laboral.

Causa:

- ✓ Falta de planificación anual para motivación de los empleados
- ✓ Ausencia de programas de capacitación
- ✓ Deserción de los empleados

Efecto:

Deficiencia emocional en los empleados, poco interes por incrementar el desempeño laboral en cada uno de los puestos de trabajo.

Conclusión:

La capacitación inadecuada del personal ocasiona que no se utilice de manera correcta todas las capacidades de los empleados ocasionando en ocasiones demoras en el desempeño de las actividades.

Recomendación:

- ✓ Se debe realizar planificaciones anuales de capacitación
- ✓ Motivar al personal través de incentivos

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)

Revisado Por:

Fecha:





ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
HA 1/1

Hallazgo No. 5 – Débiles Canales de Comunicación

Condición:

No se tiene definido un buen sistema de comunicación que interrelacione todas las áreas de la compañía.

Criterio:

Las buenas prácticas administrativas señalan que los canales de comunicación deben relacionar a todos los niveles existentes de la compañía.

Causa:

Poco conocimiento sobre las nuevas tecnologías que ayudan a la comunicación entre todos los niveles existentes de la compañía.

Efecto:

Los empleados tienen poco interés por parte de los empleados, subvaloración de la importancia de la información respecto de la compañía.

Conclusión:

Los canales de comunicación son muy informales lo que ocasiona que todos los niveles de la compañía no se relacionen y tengan no una buena comunicación.

Recomendación:

Formalizar mejores canales de comunicación de tal manera que permita mantener informados y bien comunicados a todos los empleados sobre factores de importancia respecto de la compañía, facilitando así el compromiso e identificación con las proyecciones de la empresa.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)

Revisado Por:

Fecha:





Hallazgo No. 6 – Enexistencia de Evaluaciones

Condición:

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de los empleados que conforman el área Administrativa – Financiera.

Criterio:

Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para los empleados como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los empleados trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

Causa:

La gerencia general, por falta de interés, no ha implementado un plan de evaluación del desempeño de los empleados.

Efecto:

No se tiene una estimación objetiva de los factores que involucran el accionar de los empleados y se está exponiendo la compañía a que los resultados se enfoquen solamente al cumplimiento de los trabajos que ellos realizan.

Conclusión:

No se realizan revisiones independientes del desempeño de los empleados del área de Administrativa - Financiera, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados, necesarios para implementar mejoras oportunas.

Recomendación:

Al Gerente General Evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo objetivos como: detectar necesidades de adiestramiento y capacitación, detectar el potencial de desarrollo de los empleados, promociones y ascensos, mejorar la comunicación entre jefes y empleados, lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)
Revisado Por:
Fecha:



4.4.3.1. Resumen Matriz de Hallazgos



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
RH 1/3

Resumen Matriz de Hallazgos

No.	Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
1	Inexistencia de un Plan Estratégico	La planificación estratégica no ha sido concluida y los objetivos no son cuantificables y no hay un tiempo definido para alcanzar las metas.	Con la implementación de una planificación estratégica se crean lineamientos que ayudan al crecimiento de la compañía.	Desorganización y poco interés por parte de la gerencia general y sus colaboradores para la elaboración de la planificación estratégica.	Incumplimiento de objetivos, poco interés de los empleados por los objetivos inconsistencies en el trabajo realizado.	La desorganización y el poco interés por parte de los altos directivos no se han culminado de estructurar un buen plan estratégico.	Priorizar más tiempo a la estructuración definitiva de la Planificación Estratégica y organización estructural de la compañía.
2	Inexistencia de un Manual de Funciones	La compañía no cuenta con un manual de funciones. Las funciones se las imparte verbalmente induciendo a que los empleados no tengan conocimiento o no le dan la debida importancia.	La implementación formal de un manual de funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración y buen desempeño de los empleados.	La Gerencia General y el área de recursos humanos no han elaborado un manual de Funciones, resultado de esto es que los empleados laboren acorde a su experiencia y conocimiento del entorno laboral.	Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero esto puede ocasionar que los empleados ejerzan actividades compartidas.	La falta de un manual de funciones ocasiona que los empleados desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y en la necesidad del puesto de trabajo que ocupan.	Diseñar un manual de funciones que integre de manera global y detallada cada una de las funciones que se deban realizar en los puestos de trabajo actual, de tal manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
RH 2/3

No.	Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
3	Inexistencia de Políticas	No existen políticas formales establecidas en ninguna de las áreas del área administrativa - financiera, solamente han sido difundidas verbalmente.	La compañía debe tener implementadas las políticas generales y específicas para cada área, como una guía para ofrecer un servicio más óptimo.	La gerencia general no le ha dado la debida importancia a la formalización de las políticas empresariales a través de un documento impreso.	Al no contar con políticas formalmente emitidas, éstas pueden ser mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo e incumplimiento de objetivos.	La Cía., no cuenta con políticas formales, incrementando el riesgo operativo, ya que los empleados pueden imponer sus criterios en base a las necesidades de cada área.	Diseñar con cada uno de los responsables del área Administrativa – Financiera, las políticas necesarias y emitir las formalmente para conocimiento y aplicación de todos los empleados.
4	Falta de Capacitación	Falta de un plan de motivación para una adecuada capacitación de los empleados.	Aprovechar al ciento por ciento las aptitudes de los empleados mediante la planificación anual de programas de capacitación y entrenamiento, motivación laboral.	Falta de planificación anual para motivación de los empleados. Ausencia de programas de capacitación y Deserción de los empleados	Deficiencia emocional en los empleados, poco interés por incrementar el desempeño laboral en cada uno de los puestos de trabajo	La capacitación inadecuada del personal ocasiona que no se utilice de manera correcta todas las capacidades de los empleados ocasionando en ocasiones demoras en el desempeño de las actividades.	Se debe realizar planificaciones anuales de capacitación. Motivar al personal través de incentivos.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
RH 3/3

No.	Hallazgo	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
5	Débiles Canales de Comunicación	No se tiene definido un buen sistema de comunicación que interrelacione todas las áreas de la compañía.	Las buenas prácticas administrativas señalan que los canales de comunicación deben relacionar a todos los niveles existentes de la compañía.	Poco conocimiento sobre las nuevas tecnologías que ayudan a la comunicación entre todos los niveles existentes de la compañía.	Los empleados tienen poco interés por parte de los empleados, subvaloración de la importancia de la información respecto de la compañía.	Los canales de comunicación son informales, ocasionando que los niveles de la compañía no se relacionen y tengan una buena comunicación.	Formalizar mejores canales de comunicación que permita mantener informados a los empleados sobre factores de importancia respecto de la compañía.
6	Enexistencia de Evaluaciones	No se efectúan revisiones independientes del desempeño de los empleados que conforman el área Administrativa – Financiera.	Las evaluaciones del desempeño para los empleados logran la comunicación entre las autoridades y los empleados, desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.	La gerencia general, por falta de interés, no ha implementado un plan de evaluación del desempeño de los empleados.	No se tiene una estimación objetiva de los factores que involucran el accionar de los empleados.	No se realizan revisiones independientes del desempeño de los empleados, lo que ocasiona no implementar mejoras oportunas.	Evaluar el desempeño de los empleados, en base a objetivos, adiestramientos, capacitaciones, promociones y ascensos, comunicación entre jefes y empleados.

Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.)

Revisado Por:

Fecha:



T&N - Auditores

4.4.4. Estructura del Informe de Auditoría

CAPITULO I - Enfoque de la Auditoría

- ✓ Motivo de la Auditoría
- ✓ Objetivos de la Auditoría
- ✓ Alcance y enfoque de la Auditoría
- ✓ Componente auditados,
- ✓ Indicadores utilizados

CAPITULO II - Información de la Entidad Auditada



- ✓ Antecedentes
- ✓ Misión, visión
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Bases legales
- ✓ Estructura organizacional

Capitulo III - Resultados Específicos por Componente

- ✓ Descripción planificación estratégica
- ✓ Análisis y recomendaciones por cada componente auditado
- ✓ Conclusiones finales

4.5. Fase IV - Comunicación de Resultados

4.5.1. Programa de Auditoría - Fase IV

		ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010		PT: PA 1/1
Programa de Auditoría				
Objetivos:				
1. Elaborar el informe final respecto del examen realizado.				
2. Discutir los resultados con los representantes y directivos de la compañía.				
No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones
1.	Revisar detenidamente los papeles de trabajo, con la finalidad de formar una opinión sobre la auditoría realizada.		M.T. XX-Ene-12	
2.	Realizar el informe borrador.		M.T. XX-Ene-12	
3.	Discutir el informe borrador en una Conferencia Final.		M.T. XX-Ene-12	
4.	Elaborar el informe final el cual será entregado a los funcionarios de la entidad.		M.T. XX-Ene-12	
Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.) Revisado Por: Fecha:				

4.5.2. Informe de Auditoría



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
IF 1/11

INFORME DE AUDITORÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Señor Ing.

Alberto Pérez Arteta

Gerente General.

ASTEC, Asesoría Técnica CÍA. LTDA.

Presente.

Quito, XX de Febrero del 2012.

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., al 31 de diciembre del 2010. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión acerca de la Administración realizada en el Área Administrativa Financiera.

La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría.

Nuestra auditoría fue efectuada de acuerdo con normas internacionales de auditoría. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizó como componente el Área Administrativa – Financiera que comprende el área de gerencia general, contabilidad y recursos humanos y apoyo técnico y secretaria, mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades que se desempeña en cada área.

CAPITULO I

1. Motivo de la Auditoría

La finalidad de llevar adelante este trabajo es evaluar la eficiencia de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Con esta información la compañía pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

2. Objetivos de la Auditoría

- **General**

Diseñar una Auditoría de Gestión aplicada al área Administrativa – Financiera de la Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía., para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar deficiencias e identificar oportunidades de mejora, con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

- **Específicos**

- ✓ Evaluar el control interno del área Administrativa – Financiera de Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía. *(Ponderación del 1 al 10).*
- ✓ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la compañía.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones, mediante la entrega de un informe de auditoría.
- ✓ Identificar aspectos que son importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos la mayor atención, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía.

3. Alcance

La Auditoría de Gestión en la Compañía ASTEC, Asesoría Técnica Cía., cubrirá el periodo 2010, en un tiempo estimado de 200 horas laborales, durante los meses de enero a febrero del 2012 en el Área Administrativa – Financiera.

4. Enfoque

La Auditoría de Gestión se orienta a la revisión de los procesos, actividades del Área Administrativa - Financiera para determinar la eficiencia y economía en el uso de los recursos, establecer si hay optimización, además de medir el grado de eficacia con la que la Compañía cumple sus objetivos.

5. Componentes Auditados

Se evaluó el Área Administrativa – Financiera la misma que se encuentra compuesta de las Áreas de Gerencia General, Contabilidad y Recursos Humanos, Apoyo Técnico y Secretaria.

6. Indicadores Utilizados

Al no existir indicadores que nos ayuden a evaluar los procesos y actividades nuestro equipo propone los siguientes indicadores: Indicadores de rendimiento, Indicadores de productividad, Indicadores de economía, Indicadores de efectividad, Indicadores de eficiencia.

CAPITULO II - Información de la Entidad

1. Antecedentes

Astec, es una compañía dedicada a la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de consultoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

2. Misión

Proveer a nuestros clientes, tanto del sector público como privado, soluciones de ingeniería eficientes, eficaces y efectivas, que logren la satisfacción total de sus necesidades, y que contribuyan al desarrollo social y económico del País, manteniendo siempre el más alto estándar de calidad.

3. Visión

Fortalecer el liderazgo de ASTEC en el mercado nacional e internacional de la consultoría mediante la ejecución de sus servicios, aplicando siempre el principio de calidad y excelencia, sustentado en los valores éticos y morales que han caracterizado a la compañía a lo largo de toda su trayectoria.

4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F.1. Existencia de una infraestructura técnico administrativa y talento humano, para cubrir cualquier proyecto de ingeniería.</p> <p>F.2. Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas, para proyectos a gran escala.</p> <p>F.3. Transparencia en el manejo de los recursos.</p> <p>F.4. Procesos y procedimientos de calidad, avalados y certificados por la ISO 9001-2000.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O.1. Nuevos proyectos hidroeléctricos respaldados y avalados por el gobierno nacional.</p> <p>O.2. Acceso a nuevas fuentes de información que cada vez son más abiertas y especializadas.</p> <p>O.3. Financiamiento por parte de entidades nacionales y extranjeras para proyectos a gran escala.</p> <p>O.4. Aprovechar las fallas técnicas que deja la competencia en el mercado.</p>
<p><u>Debilidades</u></p> <p>D.3. Carencia de un plan anual de estrategias que permitan desarrollar destrezas en la adjudicación de nuevos proyectos.</p> <p>D.1. Canales de comunicación muy débiles, ya que no existe una adecuada delimitación de funciones.</p> <p>D.2. Falta de gestión que evalúe el desempeño del talento humano.</p> <p>D.4. Inadecuados sistemas de registro y control de asistencia del personal</p> <p>D.5. Falta de control de la gestión.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>A.1. Competencia desleal en la participación de licitaciones en la adjudicación de nuevos proyectos.</p> <p>A.2. Desconfianza y baja credibilidad en la gestión de ofertas por parte de las entidades públicas.</p> <p>A.3. Inestabilidad política y social.</p> <p>A.4. Sensibilidad a los cambios tecnológicos.</p>

5. Bases Legales

La Compañía aplica Leyes, Normas, Técnicas y Procedimientos que rigen en su normal desenvolvimiento. En este caso y debido a las actividades que desarrollan y de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normativa:

Leyes

- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Leyes y Ordenanzas Municipales.

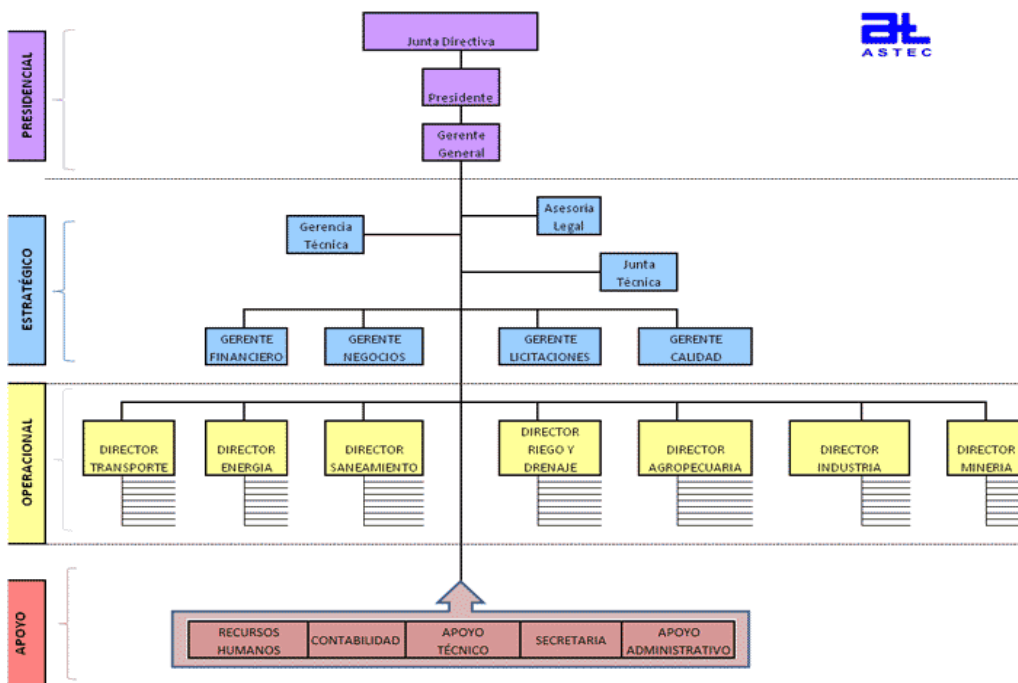
Organismos de Control

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Servicio de Rentas Internas

Organismos Gremiales

- ✓ Cámara de Comercio de Quito

6. Estructura Organizacional



CAPITULO III – Comunicación de Resultados

Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

1. Planificación Estratégica

La compañía inicio la elaboración de un plan estratégico que se viene definiendo durante los últimos dos años, dicha planificación aun no ha sido finalizada razón por la cual no se ha implementado formalmente, además los avances importantes han sido debidamente comunicados verbalmente a todo el personal para que tengan conocimiento y se involucren en los planes que están elaborado las autoridades para hacer frente a los retos del futuro.

Con un buen plan estratégico la Compañía mejora sus procedimientos permitiendo que las actividades cotidianas se faciliten para la consecución de los objetivos propuestos y así mejorar el desarrollo y crecimiento de la entidad.

Recomendación.

Priorizar más tiempo a la estructuración definitiva de la Planificación Estratégica y a la reestructuración de la organización estructural de la compañía, de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de forma inmediata, de tal manera que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales para el logro de los objetivos y crecimiento de la entidad.

2. Manual de funciones

La Compañía no posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la misma, aspecto relevante de la administración, puesto que le permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la compañía y los empleados, cuyo conocimiento por parte de los involucrados asegura un

buen clima laboral, así mismo, las funciones que deben cumplir los empleados en la compañía no se han definido adecuadamente causando en ocasiones poca importancia por el puesto de trabajo e inconvenientes con las tareas encomendadas.

Recomendación.

Diseñar conjuntamente con la administración encargada del manejo del talento humano un manual de funciones que integre de manera global y detallada cada una de las funciones que se deban realizar en los puestos de trabajo actual, de tal manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional, y a la vez que adopte medidas necesarias para lograr:

- ✓ Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen en la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.
- ✓ Evitar la resistencia del personal a utilizar el manual.

3. Políticas

La compañía, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendación.

Diseñar conjuntamente con cada uno de los responsables de las áreas del área Administrativa – Financiera, las políticas necesarias y emitir las formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.

4. Capacitación de los Empleados

De acuerdo a los objetivos planteados por la gerencia se estableció impartir dos capacitaciones a los empleados durante el año 2010 y así mejorar las capacidades técnicas y laborales de cada empleado. Se detectó que los empleados no recibieron las capacitaciones programadas, lo que ocasionó una desmotivación parcial, afectando al ciclo normal de las actividades.

Recomendación.

Elaborar un adecuado plan de capacitaciones en el cual se establezcan las condiciones y características de cada capacitación programada, permitiendo así que los empleados tengan total conocimiento sobre el tema y sobre todo les permita organizar su tiempo con la finalidad de no interrumpir las actividades laborales cotidianas.

5. Débiles Canales de Comunicación.

Los métodos que han implementado las autoridades para impartir la información de las áreas importantes de la compañía tales como políticas, objetivos, resultados del desempeño, planes para el desarrollo a futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y efectividad de las actividades entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones como: poco interés por parte de los empleados, subvaloración y disminuida importancia sobre la información respecto de la compañía.

Recomendación.

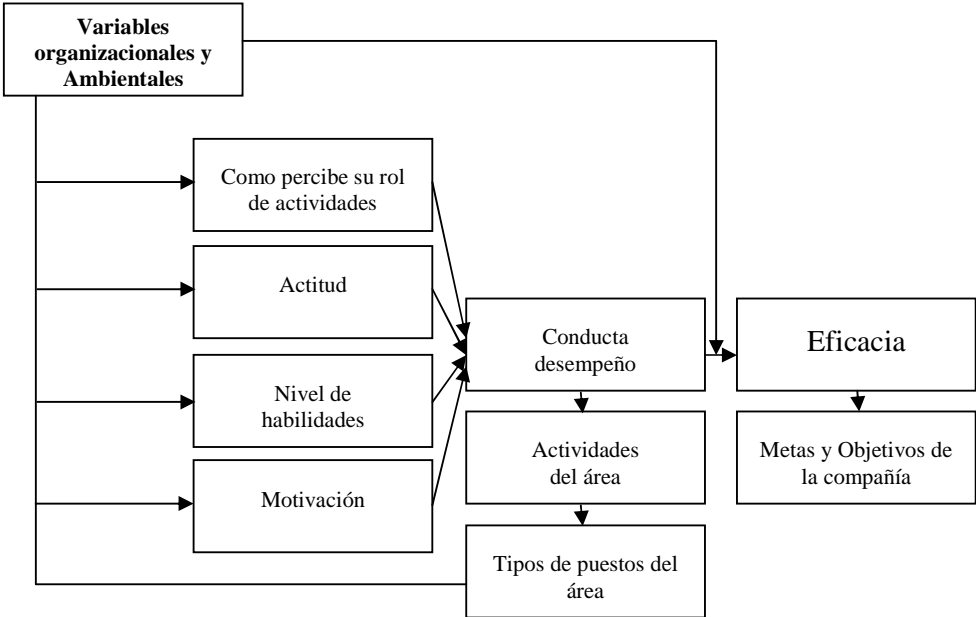
Formalizar mejores canales de comunicación de tal manera que permita mantener informados y bien comunicados a todos los empleados sobre factores de importancia respecto de la compañía, facilitando así el compromiso e identificación con las proyecciones de la compañía.

6. Evaluación a los Empleados

Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para los empleados como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los empleados trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

La no evaluación de los empleados ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados, necesarios para implementar mejoras oportunas.

Modelo de evaluación.



Recomendación.

Evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo objetivos como: detectar necesidades de adiestramiento y capacitación, detectar el potencial de desarrollo de los empleados, promociones y ascensos, mejorar la comunicación entre jefes y empleados, lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados, aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).

7. Indicadores de Gestión

La compañía, no posee indicadores de gestión que permitan medir los resultados en términos de eficiencia y eficacia. La realización y aplicación de los indicadores de gestión permite determinar en qué porcentaje se cumplieron los objetivos establecidos por la entidad, de esta manera se puede determinar que la falta de planificación y coordinación por parte de los directivos hasta la fecha, no cuenta con los indicadores respectivos, lo que imposibilita a la entidad conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planificados en el periodo lectivo.

Recomendación.

Diseñar conjuntamente con los encargados de cada área indicadores de gestión anuales, basados en los objetivos que se plantea la compañía, los mismos que permitan a los funcionarios de la entidad conocer el grado de cumplimiento de sus metas.



Atentamente,



C.P.A. Marco V. Tapia N.
JEFE AUDITOR

4.6. Fase V – Seguimiento

4.6.1. Programa de Auditoría – Fase V

		ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010		PT: PA 1/3
Programa de Auditoría				
Objetivos: 1. Elaborar el informe final respecto del examen realizado. 2. Discutir los resultados con los representantes y directivos de la compañía.				
No.	Procedimientos	Ref. PT	Firma	Observaciones
1.	Comprobar hasta qué punto la administración aceptó los comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.		M.T. XX-Feb-12	
2.	Realizar un cronograma de actividades y tiempos, que permita dar seguimiento a los comentarios y recomendaciones señalados al final de la auditoría.		M.T. XX-Feb-12	
Elaborado Por: Marco Tapia (M.T.) Revisado Por: Fecha:				

4.6.2. Seguimiento



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
SE 1/1

Señor Ing.
Alberto Pérez Arteta
Gerente General.
ASTEC, Asesoría Técnica CÍA. LTDA.
Presente.

Quito, XX de Febrero del 2012.

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, a los miembros de ASTEC, Asesoría Técnica Cía. Ltda., deberán realizar el seguimiento correspondiente a las conclusiones y recomendaciones expuestas en el informe de auditoría, con la finalidad de comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos) encontrados en la auditoría.


En la ejecución de la auditoría de gestión se detallan modelos de cuestionarios de control interno e indicadores de gestión que les permitirán evaluar el grado de cumplimiento de las funciones de los miembros de la compañía, también les permitirá determinar el grado de alcance de los objetivos planteados en un periodo determinado. Posteriormente el equipo de Auditoría realizará una visita con la finalidad de evaluar el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en el informe.

Atentamente,

C.P.A. Marco V. Tapia N.
JEFE AUDITOR



4.6.3. Matriz de Seguimiento

 ASTEC Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Al 31 de Diciembre del 2010				PT: SE 1/4
Matriz de Seguimiento				
Ref.	Recomendación	Responsable	Observaciones	
HA 1	Priorizar más tiempo a la estructuración definitiva de la Planificación Estratégica y a la reestructuración de la organización estructural de la compañía, de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de forma inmediata, de tal manera que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales para el logro de los objetivos y crecimiento de la entidad.	Gerencia General Encargados de Área	Tiempo estimado de 6 meses.	
HA 1	Diseñar conjuntamente con la administración encargada del manejo del talento humano un manual de funciones que integre de manera global y detallada cada una de las funciones que se deban realizar en los puestos de trabajo actual, de tal manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional	Recursos Humanos Gerencia General	Tiempo estimado de 1 a 2 meses.	



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
SE 2/4

Matriz de Seguimiento

Ref.	Recomendación	Responsable	Observaciones
HA 2	Diseñar conjuntamente con cada uno de los responsables de las áreas del área Administrativa – Financiera, las políticas necesarias y emitirlas formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.	Gerencia General Encargados de Área	Tiempo estimado de 2 meses.
HA 3	Elaborar un adecuado plan de capacitaciones en el cual se establezcan las condiciones y características de cada capacitación programada, permitiendo así que los empleados tengan total conocimiento sobre el tema y sobre se les permita organizar su tiempo con la finalidad de no interrumpir las actividades laborales cotidianas.	Recursos Humanos Gerencia General	Tiempo estimado de 2 meses.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
SE 3/4

Matriz de Seguimiento

Ref.	Recomendación	Responsable	Observaciones
HA 4	Formalizar mejores canales de comunicación de tal manera que permita mantener informados y bien comunicados a todos los empleados sobre factores de importancia respecto de la compañía, facilitando así el compromiso e identificación con las proyecciones de la compañía.	Gerencia General Encargados de Área	Tiempo estimado de 2 meses.
HA 5	Evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo objetivos como: detectar necesidades de adiestramiento y capacitación, detectar el potencial de desarrollo de los empleados, promociones y ascensos, mejorar la comunicación entre jefes y empleados, lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados, aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).	Recursos Humanos Gerencia General	Tiempo estimado de 2 meses.



ASTEC Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Al 31 de Diciembre del 2010

PT:
SE 4/4

Matriz de Seguimiento

Ref.	Recomendación	Responsable	Observaciones
HA 6	Diseñar conjuntamente con los encargados de cada área indicadores de gestión anuales, basados en los objetivos que se plantea la compañía, los mismos que permitan a los funcionarios de la entidad conocer el grado de cumplimiento de sus metas.	Gerencia General Encargados de Área	Tiempo estimado de 4 meses.

Elaborado Por: C.P.A. Marco Tapia
Revisado Por:
Fecha:



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. La Planificación Estratégica no ha sido debidamente emitida a los empleados como un documento completo y formal, para que éstos, se involucren adecuadamente con las estrategias a largo plazo que han planteado en la empresa y muy necesarias para hacer frente a los retos del futuro.
2. La Compañía carece de un manual de funciones que permita establecer cada una de las responsabilidades de todos y cada uno de los directivos, empleados y administrativos que la conforman, presentándose frecuentemente la duplicación de actividades realizadas, ocasionando de esta manera pérdida de tiempo y esfuerzos innecesarios.
3. La compañía, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.
4. La compañía, planteó impartir capacitaciones para mejorar las capacidades técnicas y laborables de cada uno de los empleados, la falta de control y planificación ocasiono que el personal no reciba las capacitaciones programadas, ocasionando una desmotivación parcial, afectando así el ciclo normal de las actividades.

5. La compañía maneja una metodología informal para impartir la información de las áreas importantes de la compañía, esto ha ocasionado situaciones en los empleados como: poco interés, subvaloración y disminuida importancia sobre la información respecto de la compañía.

6. La compañía tiene una escasa evaluación del desempeño de los empleados, lo cual ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan cada uno en la compañía.

7. La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada a las áreas del área administrativa – administrativa permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.

5.2. Recomendaciones

1. Priorizar más tiempo en la elaboración y estructuración de la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de manera completa, para lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias para la consecución de los objetivos de la compañía.
2. Implementar un Manual de Funciones, el mismo que integre de manera global y detallada cada una de las funciones que se deban realizar en los puestos de trabajo actual, de tal manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional, además de su uso obligatorio.
3. Diseñar conjuntamente con cada uno de los responsables de las áreas del área Administrativa – Financiera, las políticas necesarias y emitir las formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.
4. Elaborar un adecuado plan de capacitaciones, el cual establezca las condiciones y características de cada capacitación programada, el cual permita que los empleados tengan total conocimiento sobre el tema sobre todo les permita organizar su tiempo con la finalidad de no interrumpir las actividades laborales cotidianas.
5. Formalizar mejores canales de comunicación los cuales permita mantener informados a todos los empleados sobre factores de importancia respecto de la compañía, facilitando así el compromiso e identificación con las proyecciones de la compañía.

6. Evaluar el desempeño de los empleados, incluyendo objetivos como: detectar necesidades de adiestramiento y capacitación, detectar el potencial de desarrollo de los empleados, promociones y ascensos, mejorar la comunicación entre jefes y empleados, lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados, aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).

7. Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas del área Administrativa – Financiera sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño normal de la compañía.

ANEXOS

Cuestionario de Evaluación General del Control Interno.

No.	Preguntas	Si	No
1	La Compañía ha definido: Misión, visión, políticas y objetivos.	X	
2	El fin específico de la compañía es la de: 1. Prestación de servicios de consultoría 2. Venta de bienes y/o insumos	X	X
3	La Compañía ha definido sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.		X
4	La Compañía cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía.		X
5	La Compañía se encuentra estructurada adecuadamente.	X	
6	La Compañía cuenta con manuales específicos de funciones.		X
7	La Estructura organizativa facilita el flujo de información y las actividades.	X	
8	Existen procesos establecidos para la selección del personal.		X
9	El personal bajo relación de dependencia conoce las políticas de la Compañía.		X
10	El personal conoce sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente.	X	
11	El ambiente de trabajo es el adecuado para desempeñar las actividades cotidianas.	X	
12	Para medir el cumplimiento empresarial se realizan: 1. Planes operativos 2. Informes de cumplimiento de actividades 3. Informes de avance de proyectos 4. Informes de fiscalización de proyectos 5. Evaluaciones al personal	X X X	X X
13	Existe confiabilidad en los sistemas tecnológicos utilizados por la Compañía.	X	
14	Existen manuales definidos de control interno.		X

Ponderación.

EMPLEADOS	PREGUNTAS																											
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
BENAVIDES ANA	10		10			2	0		6			0	5			0		4	5		10			9		4		0
BONE FRANKLIN	10		10			2	0		6			0	4			0		5	5		10			8		5		0
CYNTHIA GORDON	10		10			2	0		6			0	5			0		5	5		10			7		5		0
GARCIA VIVIANA	10		10			2	0		6			0	5			0		5	3		10			10		5		0
JACOME WILMER	10		10			2	0		5			0	4			0		5	5		10			10		5		0
LOPEZ MARIA	10		10			2	0		6			0	5			0		4	4		10			10		5		0
MELO EDGAR	10		10			2	0		6			0	5			0		5	5		10			10		5		0
MONICA ONTANEDA	10		10			2	0		6			0	5			0		5	4		10			10		4		0
MOREIRA LIDER	10		10			2	0		6			0	5			0		5	5		10			10		5		0
NOBOA OLGA	10		10			2	0		6			0	5			0		5	5		10			6		5		0
PARRA PATRICIO	10		10			2	0		6			0	4			0		5	5		10			10		3		0
PEPINOSA ALFREDO	10		10			2	0		5			0	5			0		3	3		10			10		5		0
PERALTA MARIO	10		10			2	0		6			0	5			0		5	5		10			6		5		0
SANTOS ROLANDO	10		10			2	0		6			0	5			0		4	4		10			5		5		0
VALENCIA DIANA	10		10			2	0		5			0	5			0		5	5		10			10		3		0
PONDERACIÓN TOTAL	150		150		30	0	87	0	72		0		70		68		150		131		69		0		0		Calif. Total	
CALIFICACIÓN	10		10		2	0	6	0	5		0		5		5		10		9		5		0		0		67	

Cuestionario para Evaluar el Control Interno – Gerencia General.

No.	Preguntas	Si	No
1	Cumple con las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas pertinentes establecidas por la administración de la compañía.	X	
2	Realiza un plan anual de actividades y este es comunicado a todos los empleados de la compañía.	X	
3	Vigila el cumplimiento de la misión, visión, políticas y objetivos de la compañía.	X	
4	Comunica oportunamente resultados y los pone a consideración de la junta de accionistas.	X	
5	Vigila la ejecución de los proyectos personalmente.	X	
6	Controla y vigila el presupuesto de ingresos y gastos.	X	
7	Existen manuales de funciones para las distintas áreas de trabajo en la compañía.		X
8	Para la contratación del personal la gerencia revisa previamente las experiencias laborales con la finalidad de verificar si cumplen con los requisitos	X	

Ponderación.

EMPLEADOS	PREGUNTAS																Total		
	1		2		3		4		5		6		7		8				
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
PEREZ ALBERTO	10		7		8		10		10		10			5	5				
CALIFICACIÓN	10		7		8		10		10		10		5		5				65

Cuestionario para Evaluar el Control Interno – Contabilidad y Recursos Humanos.

No.	Preguntas	Si	No
1	Posee el área un organigrama estructural.		X
2	Existe un manual de funciones y procedimientos para el área.		X
3	Se cumplen de las funciones asignadas al área.	X	
4	Se mantiene medidas de seguridades para la custodia de la información que posee el área.	X	
5	El área tiene procedimientos para evaluar el control interno. (<i>manual de control interno</i>)		X
6	El área comunica oportunamente los resultados a la gerencia general.	X	
7	Controla y vigila el presupuesto de ingresos y gastos.	X	
8	Los desembolsos de gastos se los realiza previa autorización de la gerencia.	X	
9	El proceso de contabilización cumple con especificaciones determinadas por los PCGA.	X	
10	Se tiene establecido un control, sobre las obligaciones pendientes de cada mes, se realizan conciliaciones de estos.	X	
11	Existen buenos canales de comunicación entre el área y los demás empleados a fin de monitorear las regulaciones que se dan en la compañía.	X	
12	El sistema de contabilidad está acorde con las necesidades del área	X	
13	Existe un sistema específico para la administración del personal.		X
14	Se dispone de un inventario de los empleados actualizado.	X	
15	El área cuenta con manuales de funciones para las distintas áreas de trabajo en la compañía.		X
16	Se dispone de un código de ética.		X
17	Se lleva a cabo evaluaciones de los empleados.		X
18	Se mantiene un control para la jornada laboral.	X	
19	El área tiene definido un proceso para la selección del personal.	X	
20	La contratación del personal se la realiza previa autorización de la gerencia general.	X	

Ponderación.

EMPLEADOS	PREGUNTAS																				
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CYNTHIA GORDON		0		2	10		10			10	10		10		10		10		10		10
GARCIA VIVIANA		0		1	10		10			10	10		10		10		10		10		9
NOBOA OLGA		0		2	10		10			10	10		10		10		10		10		8
PONDERACIÓN TOTAL	0		5		30		30		30		30		30		30		30		27		
CALIFICACIÓN	0		2		10		10		10		10		10		10		10		9		

EMPLEADOS	PREGUNTAS																				
	11		12		13		14		15		16		17		18		19		20		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CYNTHIA GORDON	5		10			0	10			0		0		1	10		5		10		
GARCIA VIVIANA	5		10			0	10			0		0		2	10		5		10		
NOBOA OLGA	4		10			0	10			0		0		2	10		4		10		
PONDERACIÓN TOTAL	14		30		0		30		0		0		5		30		14		30		Calif. Total
CALIFICACIÓN	5		10		0		10		0		0		2		10		5		10		123

Cuestionario para Evaluar el Control Interno – Apoyo Técnico y Secretaria.

No.	Preguntas	Si	No
1	Posee el área un organigrama estructural.		X
2	Existe un manual de funciones y procedimientos para el área.		X
3	Se cumplen de las funciones asignadas al área.	X	
4	Se mantiene un control para la preparación y entrega de las ofertas de los proyectos.	X	
5	El área tiene procedimientos para evaluar el control interno. (<i>manual de control interno</i>)		X
6	El área comunica oportunamente los resultados a la gerencia general.	X	
7	El área ordena adecuadamente el archivo manual y digital.	X	
8	El área cumple con los tiempos de entrega y preparación de las ofertas.	X	
9	La información que se ofrece a terceros es con previa autorización de la gerencia general.	X	

Ponderación.

EMPLEADOS	PREGUNTAS																		Calif. Total		
	1		2		3		4		5		6		7		8		9				
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
BENAVIDES ANA		0		2	10		5			0	10		10		10		10		10		
CYNTHIA GORDON		0		2	10		5			0	10		10		10		10		10		
JACOME WILMER		0		2	10		5			0	10		10		10		10		10		
MELO EDGAR		0		1	10		4			0	10		10		10		10		10		
MONICA ONTANEDA		0		1	10		4			0	10		10		10		10		10		
MOREIRA LIDER		0		1	10		5			0	10		10		10		10		10		
PARRA PATRICIO		0		1	10		2			0	10		10		10		10		10		
PEPINOSA ALFREDO		0		2	10		5			0	10		10		10		10		10		
SANTOS ROLANDO		0		1	10		5			0	10		10		10		10		10		
VALENCIA DIANA		0		2	10		7			0	10		10		10		10		10		
PONDERACIÓN TOTAL		0		15	100		47			0	100		100		100		100		100		Calif. Total
CALIFICACIÓN		0		2	10		5			0	10		10		10		10		10		57

FORMULARIO DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN

101

DE BALANCES FORMULARIO UNICO SOCIEDADES Y

No. FORMULARIO

Resolución No.

ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES

26967124

NAC-DGER2008-1520

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN

(O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA

031

0

AÑO 102 2009

No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE

104

200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO

EXPEDIENTE

203

10459

RUC 201 1790017370001

202 ASTEC ASESORIA TECNICA CIA. LTDA.

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)

Activo con partes relacionadas del exterior	011	0	Ingreso con partes relacionadas del exterior	013	0
Pasivo con partes relacionadas del exterior	012	0	Egreso con partes relacionadas del exterior	014	0
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR (011 + 012 + 013 + 014)				015	0

ESTADO DE SITUACIÓN

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

			Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	601	2,655,983.79
Caja, bancos	311	39,236.74	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	602	111,109
Inversiones corrientes	312	263,953.92	Exportaciones netas	603	0
Cuentas y documentos por cobrar clientes - corriente			Otros ingresos provenientes del exterior	604	0
Relacionados / Locales	313	658.64	Rendimientos financieros	605	14,410.25
Relacionados / Del exterior	314	0	Otras rentas gravadas	606	39,349.91
No relacionados / Locales	315	429,186.23	Utilidad en venta de activos fijos	607	4,484.29
No relacionados / Del exterior	316	0	Dividendos percibidos locales	608	0
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente			Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones	609	0
Relacionados / Locales	317	178,984.43	De recursos públicos	610	0
Relacionados / Del exterior	318	0	De otras locales	611	0
No relacionados / Locales	319	68,960.4	Del exterior	612	0
No relacionados / Del exterior	320	0	Otras rentas exentas	612	0
(-) Provisión cuentas incobrables	321	3,786.84	TOTAL INGRESOS (Sumar del 601 al 612)	699	2,825,017.24
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323	28,385.65			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324	60,594.24	Ventas netas de activos fijos (informativo)	691	5,000
Inventario de materia prima	325	0	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	692	0
Inventario de productos en proceso	326	0			
Inventario de suministros y materiales	327	0			
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328	0			
Mercaderías en tránsito	329	0			
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	330	0	Inventario inicial de bienes no producidos por		

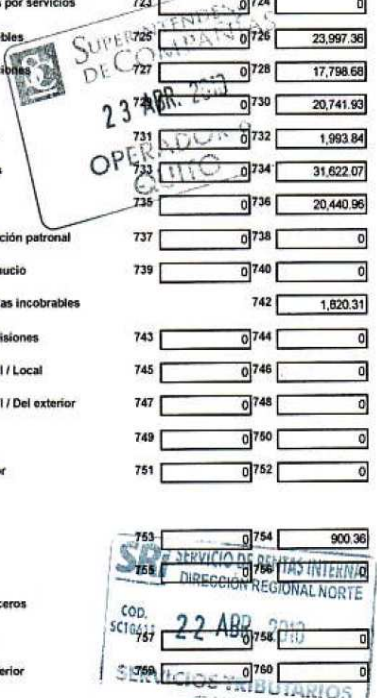
ESTADO DE RESULTADOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE INGRESOS
23 ABR. 2010
OPERADOR 8 QUITO

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DIRECCION REGIONAL NORTE
COD. COSTOS Y GASTOS SC19811
22 ABR 2010
COSTO GASTO
SERVICIOS TRIBUTARIOS QUITO

OH

<https://declaraciones.sri.gov.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionA...> 21/04/2010

Activos pagados por anticipado	331	0	el sujeto pasivo	701	0	
Otros activos corrientes	332	0	Compras netas locales de bienes no producidos por			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	1,066,173.41	el sujeto pasivo	702	0	
ACTIVO FIJO			Importaciones de bienes no producidos por			
Inmuebles (excepto terrenos)	341	0	el sujeto pasivo	703	0	704 0
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	0	(-) Inventario final de bienes no producidos por			
Muebles y enseres	343	60,072.99	el sujeto pasivo	705	0	
Maquinaria, equipo e instalaciones	344	93,260.78	Inventario inicial de materia prima	706	0	
Equipo de computación y software	345	166,822.31	Compras netas locales de materia prima	707	0	
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	346	128,141.79	Importaciones de materia prima	708	0	
Otros activos fijos	347	0	(-) Inventario final de materia prima	709	0	
(-) Depreciación acumulada activo fijo	348	253,360.53	Inventario inicial de productos en proceso	710	0	
Terrenos	349	0	(-) Inventario final de productos en proceso	711	0	
Obras en proceso	350	0	Inventario inicial de productos terminados	712	0	
TOTAL ACTIVO FIJOS	369	194,937.34	(-) Inventario final de productos terminados	713	0	
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			Sueldos, salarios y demás remuneraciones que			
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	371	0	constituyen materia gravada del IESS	715	0	716 691,518.55
Gastos de organización y constitución	373	0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones			
Gastos de investigación, exploración y similares	375	0	que no constituyen materia gravada del IESS	717	0	718 131,074.54
Otros activos diferidos	377	0	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	719	0	720 128,233.05
(-) Amortización acumulada	378	0	Honorarios profesionales y dietas	721	0	722 822,218.51
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	0	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	723	0	724 0
ACTIVO LARGO PLAZO			Arrendamiento de inmuebles	725	0	726 23,997.36
Inversiones largo plazo / Acciones y participaciones	381	0	Mantenimiento y reparaciones	727	0	728 17,798.68
Inversiones largo plazo / Otras	382	4,468.8	Combustibles	729	0	730 20,741.93
Cuentas y documentos por cobrar clientes - largo plazo			Promoción y publicidad	731	0	732 1,993.84
Relacionados / Locales	383	0	Suministros y materiales	733	0	734 31,622.07
Relacionados / Del exterior	384	0	Transporte	735	0	736 20,440.96
No relacionados / Locales	385	0	Provisiones / Para jubilación patronal	737	0	738 0
No relacionados / Del exterior	386	0	Provisiones / Para desahucio	739	0	740 0
Otras cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			Provisiones / Para cuentas incobrables	742	0	743 1,820.31
Relacionados / Locales	387	0	Provisiones / Otras provisiones	743	0	744 0
Relacionados / Del exterior	388	0	Arrendamiento mercantil / Local	745	0	746 0
No relacionados / Locales	389	0	Arrendamiento mercantil / Del exterior	747	0	748 0
No relacionados / Del exterior	390	0	Comisiones / Local	749	0	750 0
(-) Provisión cuentas incobrables	391	0	Comisiones / Del exterior	751	0	752 0
Otros activos largo plazo	392	0	Intereses bancarios			
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	397	4,468.8	Local	753	0	754 900.36
TOTAL DEL ACTIVO (339 + 369 + 379 + 397)	399	1,265,579.55	Del exterior	755	0	756 0
PASIVO			Intereses pagados a terceros			
PASIVO CORRIENTE			Relacionados / Local			
Cuentas y documentos por pagar proveedores - corriente			Relacionados / Del exterior			



DN

<https://declaraciones.sri.gov.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionA...> 21/04/2010

Relacionados / Locales	411	0	No relacionados / Local	761	0	762	0
Relacionados / Del exterior	412	0	No relacionados / Del exterior	763	0	764	0
No relacionados / Locales	413	0	Pérdida en venta de activos / Relacionadas	765	0	766	0
No relacionados / Del exterior	414	0	Pérdida en venta de activos / No relacionadas	767	0	768	1,912.8
Obligaciones con instituciones financieras - corriente			Otras pérdidas	769	0	770	64,666.05
Locales	415	0	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	771	0	772	58,095.67
Del exterior	416	0	Gastos indirectos asignados desde el exterior				
Préstamos de accionistas / Locales	417	0	por partes relacionadas	773	0	774	0
Préstamos de accionistas / Del exterior	418	0	Gastos de gestión			775	23,340.73
Otras cuentas y documentos por pagar - corriente			Impuestos, contribuciones y otros			776	16,602.65
Relacionados / Locales	419	0	Gastos de viaje	777	0	778	70,459.52
Relacionados / Del exterior	420	0	IVA que se carga al costo o gasto	779	0	780	0
No relacionados / Locales	421	470,009.99	Depreciación de activos fijos / Acelerada	781	0	782	0
No relacionados / Del exterior	422	0	Depreciación de activos fijos / No acelerada	783	0	784	40,069.39
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	423	53,196.16	Amortizaciones	785	0	786	0
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	424	36,705.11	Servicios públicos	787	0	788	19,771.04
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	0	Pagos por otros servicios	789	0	790	388,692.76
Crédito a mutuo	426	0	Pagos por otros bienes	791	0	792	4,345.71
Obligaciones emitidas corto plazo	427	0	TOTAL COSTOS	797	0		
Provisiones	428	42,255.36	TOTAL GASTOS	798			2,580,316.48
TOTAL PASIVO CORRIENTE	439	602,168.62	TOTAL COSTOS Y GASTOS (797 + 798)	799			2,580,316.48
PASIVO LARGO PLAZO							
Cuentas y documentos por pagar proveedores - largo plazo			Baja de inventario (informativo)	794			0
Relacionados / Locales	441	0	Pago por reembolso como reembolsante (informativo)	795			0
Relacionados / Del exterior	442	0	Pago por reembolso como intermediario (informativo)	796			0
No relacionados / Locales	443	0					
No relacionados / Del exterior	444	0					
Obligaciones con instituciones financieras - largo plazo			UTILIDAD DEL EJERCICIO (Si 699 - 799 mayor a 0)	801			244,700.76
Locales	445	0	PERDIDA DEL EJERCICIO (Si 699 - 799 menor a 0)	802			0
Del exterior	446	0	(-) 15% Participación a trabajadores	811			36,705.11
Préstamos de accionistas / Locales	447	0	(-) 100% Dividendos percibidos exentos (Campo 608)	812			0
Préstamos de accionistas / Del exterior	448	0	(-) 100% Otras rentas exentas (609+610+611+612)	813			4,464.29
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo	449	0	(+) Gastos no deducibles locales	814			8,583.64
Relacionados / Locales	450	0	(+) Gastos no deducibles del exterior	815			0
Relacionados / Del exterior	451	0	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos	816			0
No relacionados / Locales	452	0	(+) Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos	817			899.64
No relacionados / Del exterior	453	0	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	818			0
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	454	0	(-) Deduciones por leyes especiales	819			0
Crédito a mutuo	455	0	(+) Ajuste por precios de transferencia	820			0
Obligaciones emitidas largo plazo	456	81,356.43	(-) Dedución por incremento neto de empleados	821			0
Provisiones para jubilación patronal	457	0	(-) Dedución por gastos de trabajadores con	822			0
Provisiones para desahucio	458	0					

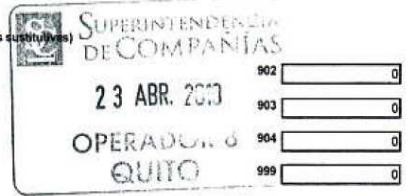
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
 23 ABR. 2013
 CONCILIACIÓN TRIBUTARIA
 OPERADOR 3
 QUITO

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
 DIRECCIÓN REGIONAL NOROCCIDENTAL
 COD. SC10617
 22 ABR. 2013
 SERVICIOS TRIBUTARIOS
 QUITO

OTROS PASIVOS	468	Utilidad a reinvertir y capitalizar	841	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	469	81,356.43	Utilidad a reinvertir y capitalizar	841	0
Pasivos diferidos	479	0	Saldo utilidad gravable	842	212,784.64
Otros pasivos	489	0	Total impuesto causado	849	53,196.16
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	683,523.06	(-) Anticipo pagado	851	0
			(-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal	852	60,478.36
			(-) Retenciones por dividendos anticipados	853	0
			(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior	854	0
			(-) Crédito tributario de años anteriores	855	0
			(-) Exoneración por leyes especiales	856	0
			IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	859	0
			SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	869	7,282.2
			Anticipo próximo año (fórmula)	879	20,935.36

Pago previo (informativo)	890	0						
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)								
Impuesto	897	0	Interés	898	0	Multa	899	0

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)		902	0
Total impuesto a pagar (859 - 897)		903	0
Interés por mora		904	0
Multas		999	0
TOTAL PAGADO (902 + 903 + 904)			



Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago	905	0
Mediante Compensaciones	906	0
Mediante Notas de Crédito	907	0

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO											
N/C No.	908	0	N/C No.	910	0	N/C No.	912	0	N/C No.	914	0
Valor USD	909	0	Valor USD	911	0	Valor USD	913	0	Valor USD	915	0

DETALLE DE COMPENSACIONES		Resolución No.	916	0	Resolución No.	918	0
		Valor USD	917	0	Valor USD	919	0



Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)

Handwritten signature

No. ID REPRESENTANTE LEGAL 198 RUC CONTADOR 199

FORMA DE PAGO 921 no existe dato
BANCO 922 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
Numero Serial: 990358227805
Fecha Recaudación: 21/04/2010



ING. ALBERTO PÉREZ A.
GERENTE GENERAL

CPA. ING. IDRIAN ESTRELLA
CONTADOR



FORMULARIO DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN

101

DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y

No. FORMULARIO

Resolución No.

ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES

37970769

NAC-DGERCGC10-00702

100 IDENTIFICACION DE LA DECLARACION

(O)ORIGINAL - (S)SUSTITUTIVA

031

0

AÑO 102 2010

No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE

104

200 IDENTIFICACION DEL SUJETO PASIVO

EXPEDIENTE

203

10459

RUC 201 1790017370001

202 ASTEC ASESORIA TECNICA CIA. LTDA.

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)

	Activo con partes relacionadas del exterior	007	<input type="text" value="0"/>	Activo con partes relacionadas del exterior	011	<input type="text" value="0"/>
En Paraísos	Pasivo con partes relacionadas del exterior	008	<input type="text" value="0"/>	En Otros Pasivo con partes relacionadas del exterior	012	<input type="text" value="0"/>
Fiscales	Ingreso con partes relacionadas del exterior	009	<input type="text" value="0"/>	Regímenes Ingreso con partes relacionadas del exterior	013	<input type="text" value="0"/>
	Egreso con partes relacionadas del exterior	010	<input type="text" value="0"/>	Egreso con partes relacionadas del exterior	014	<input type="text" value="0"/>
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR				(007 + 008 + 009 + 010 + 011 + 012 + 013 + 014)	015	<input type="text" value="0"/>

ESTADO DE SITUACION

ESTADO DE RESULTADOS

ACTIVO		INGRESOS	
ACTIVO CORRIENTE		Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	601 3.374.895,33
Caja, bancos	311 36.120,31	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	602 0
Inversiones corrientes	312 0	Exportaciones netas	603 0
Cuentas y documentos por cobrar clientes - corriente		Otros ingresos provenientes del exterior	604 0
Relacionados / Locales	313 865.542,4	Rendimientos financieros	605 3.981,48
Relacionados / Del exterior	314 0	Otras rentas gravadas	606 17.390,59
No relacionados / Locales	315 307.363,72	Utilidad en venta de activos fijos	607 0
No relacionados / Del exterior	316 0	Dividendos percibidos locales	608 0
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente		Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones	
Relacionados / Locales	317 54.658,64	De recursos públicos	609 0
Relacionados / Del exterior	318 0	De otras locales	610 0
No relacionados / Locales	319 35.482,56	Del exterior	611 0
No relacionados / Del exterior	320 0	Otras rentas exentas	612 0
(-) Provisión cuentas incobrables	321 6.177,81	TOTAL INGRESOS	(Sumar del 601 al 612) 699 3.399.267,42
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323 0		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324 41.064,03	Ventas netas de activos fijos (informativo)	691 0
Inventario de materia prima	325 0	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	692 0
Inventario de productos en proceso	326 0		
Inventario de suministros y materiales	327 0		
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328 0	COSTOS Y GASTOS	
Mercaderías en tránsito	329 0		
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	330 0	COSTO	GASTO
Activos pagados por anticipado	331 0	Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	701 0
Otros activos corrientes	332 0	Compras netas locales de bienes no producidos	

-----		-----		-----	
		U	por		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	1,334,053.85	el sujeto pasivo	702	0
ACTIVO FIJO			Importaciones de bienes no producidos por		
Inmuebles (excepto terrenos)	341	0	el sujeto pasivo	703	0
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	0	(-) Inventario final de bienes no producidos por		
Muebles y enseres	343	68,977.48	el sujeto pasivo	705	0
Maquinaria, equipo e instalaciones	344	95,568.64	Inventario inicial de materia prima	706	0
Equipo de computación y software	345	218,116.2	Compras netas locales de materia prima	707	0
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	346	128,141.79	Importaciones de materia prima	708	0
Otros activos fijos	347	0	(-) Inventario final de materia prima	709	0
(-) Depreciación acumulada activo fijo	348	308,792.97	Inventario inicial de productos en proceso	710	0
Terrenos	349	0	(-) Inventario final de productos en proceso	711	0
Obras en proceso	350	0	Inventario inicial de productos terminados	712	0
TOTAL ACTIVO FIJOS	369	202,011.14	(-) Inventario final de productos terminados	713	0
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			Sueldos, salarios y demás remuneraciones que		
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	371	0	constituyen materia gravada del IESS	715	0
Gastos de organización y constitución	373	0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	716	978,636.31
Gastos de investigación, exploración y similares	375	0	que no constituyen materia gravada del IESS	717	0
Otros activos diferidos	377	0	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	718	146,410.01
(-) Amortización acumulada	378	0	Honorarios profesionales y dietas	719	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	0	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	720	165,044.24
ACTIVO LARGO PLAZO			Arrendamiento de inmuebles	721	0
Inversiones largo plazo / Acciones y participaciones	381	0	Mantenimiento y reparaciones	722	814,434.84
Inversiones largo plazo / Otras	382	4,468.8	Combustibles	723	0
Cuentas y documentos por cobrar clientes - largo plazo			Promoción y publicidad	724	0
Relacionados / Locales	383	0	Suministros y materiales	725	0
Relacionados / Del exterior	384	0	Transporte	726	23,402.14
No relacionados / Locales	385	0	Provisiones / Para jubilación patronal	727	0
No relacionados / Del exterior	386	0	Provisiones / Para desahucio	728	28,051.58
Otras cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			Provisiones / Para cuentas incobrables	729	0
Relacionados / Locales	387	0	Provisiones / Otras provisiones	730	27,200.05
Relacionados / Del exterior	388	0	Arrendamiento mercantil / Local	731	0
No relacionados / Locales	389	0	Arrendamiento mercantil / Del exterior	732	7,980.87
No relacionados / Del exterior	390	0	Comisiones / Local	733	0
(-) Provisión cuentas incobrables	391	0	Comisiones / Del exterior	734	39,573.08
Otros activos largo plazo	392	0	Intereses bancarios	735	0
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	397	4,468.8	Local	736	2,185.93
Activo por reinversión de utilidades (Informativo)	398	0	Del exterior	737	0
TOTAL DEL ACTIVO (339 + 369 + 379 + 397)	399	1,540,533.79	Intereses pagados a terceros	738	58,341.23
			Relacionados / Local	739	0
			Relacionados / Del exterior	740	0
PASIVO			No relacionados / Local	741	0
PASIVO CORRIENTE			No relacionados / Del exterior	742	2,390.97
Cuentas y documentos por pagar proveedores - corriente				743	0
Relacionados / Locales	411	0	Pérdida en venta de activos / Relacionadas	744	0
Relacionados / Del exterior	412	0	Pérdida en venta de activos / No relacionadas	745	0
No relacionados / Locales	413	11,570.26	Otras pérdidas	746	0
				747	0
				748	0
				749	0
				750	0
				751	0
				752	0
				753	0
				754	1,817.11
				755	0
				756	0
				757	0
				758	0
				759	0
				760	0
				761	0
				762	0
				763	0
				764	0
				765	0
				766	0
				767	0
				768	0
				769	0
				770	0

No relacionados / Del exterior	414	0	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	//1	0	//2	69,053.11
Obligaciones con instituciones financieras - corriente	Gastos indirectos asignados desde el exterior						
Locales	415	18,957.56	por partes relacionadas	773	0	774	0
Del exterior	416	0	Gastos de gestión	775	0	775	57,851.69
Préstamos de accionistas / Locales	417	0	Impuestos, contribuciones y otros	776	0	776	15,176.73
Préstamos de accionistas / Del exterior	418	0	Gastos de viaje	777	0	778	53,565.79
Otras cuentas y documentos por pagar - corriente	IVA que se carga al costo o gasto						
Relacionados / Locales	419	16,742.7	Depreciación de activos fijos / Acelerada	781	0	782	0
Relacionados / Del exterior	420	0	Depreciación de activos fijos / No acelerada	783	0	784	55,632.35
No relacionados / Locales	421	394,048.52	Amortizaciones	785	0	786	0
No relacionados / Del exterior	422	0	Servicios públicos	787	0	788	19,622.74
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	423	106,752.08	Pagos por otros servicios	789	0	790	317,230.94
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	424	73,476.94	Pagos por otros bienes	791	0	792	22,818.44
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	0	TOTAL COSTOS	797	0		
Crédito a mutuo	426	0	TOTAL GASTOS			798	2,906,421.14
Obligaciones emitidas corto plazo	427	0	TOTAL COSTOS Y GASTOS	(797 + 798)	799		2,906,421.14
Provisiones	428	23,985.17					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	439	645,533.23	Baja de inventario (informativo)			794	0
PASIVO LARGO PLAZO	Pago por reembolso como reembolsante (informativo)						
Cuentas y documentos por pagar proveedores - largo plazo	Pago por reembolso como intermediario (informativo)						
Relacionados / Locales	441	0				795	0
Relacionados / Del exterior	442	0				796	0
No relacionados / Locales	443	0	UTILIDAD DEL EJERCICIO	(Si 699 - 799 mayor a 0)	801		489,646.28
No relacionados / Del exterior	444	0	PERDIDA DEL EJERCICIO	(Si 699 - 799 menor a 0)	802		0
Obligaciones con instituciones financieras - largo plazo	(-) 15% Participación a trabajadores						
Locales	445	0	(-) 100% Dividendos percibidos exentos	(Campo 608)	804		0
Del exterior	446	0	(-) 100% Otras rentas exentas	(609+610+611+612)	805		0
Préstamos de accionistas / Locales	447	0	(+) Gastos no deducibles locales		806		17,301.07
Préstamos de accionistas / Del exterior	448	0	(+) Gastos no deducibles del exterior		807		0
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos						
Relacionados / Locales	449	0	(+) Participación trabajadores atribuibles a Ingresos exentos		808		0
Relacionados / Del exterior	450	0	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores		810		0
No relacionados / Locales	451	136,000	(-) Deduciones por leyes especiales		811		0
No relacionados / Del exterior	452	0	(+) Ajuste por precios de transferencia		812		0
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	0	(-) Dedución por incremento neto de empleados		813		0
Crédito a mutuo	454	0	(-) Dedución por pago a trabajadores con discapacidad		814		6,562.11
Obligaciones emitidas largo plazo	455	0	UTILIDAD GRAVABLE		819		427,008.31
Provisiones para jubilación patronal	456	134,149.99	PERDIDA		829		0
Provisiones para desahucio	457	0	Utilidad a reinvertir y capitalizar		831		0
Otras provisiones	458	0	Saldo utilidad gravable	(819 - 831)	832		427,008.31
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	469	270,149.99	TOTAL IMPUESTO CAUSADO	(831 x 15%) + (832 x 25%)	839		106,752.08
Pasivos diferidos	479	0	(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal corriente		841		20,935.36
Otros pasivos	489	0	(*) Impuesto a la Renta Causado mayor al anticipo determinado		842		85,816.72
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	915,683.22	(*) Crédito Tributario generado por anticipo (Para ejercicios anteriores al 2010)		843		0
			(+) Saldo del anticipo pendiente de pago		845		20,935.36
PATRIMONIO NETO			(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal		846		33,781.83

Capital suscrito y/o asignado	501	50,000	(-) Retenciones por dividendos anticipados	847	0
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	503	0	(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a Créd. Trib.	848	0
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	505	255,000	(-) Anticipo de Impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos	849	0
Reserva legal	507	10,233.31	(-) Crédito tributario de años anteriores	850	7,282.2
Otras reservas	509	0	(-) Crédito tributario generado por impuesto a la Salida de Divisas	851	0
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	513	0	(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales	852	0
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	515	0	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	859	65,688.05
Utilidad del ejercicio	517	309,617.26	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	869	0
(-) Pérdida del ejercicio	519	0	ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO (871 + 872 + 873)	879	25,411.17
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	624,850.57	Primera cuota	871	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	599	1,540,533.79	Anticipo a pagar (Informativo)	872	0
			Segunda cuota	873	0
			Saldo a liquidarse en declaración próximo año	873	25,411.17

Pago previo (informativo) 880 0

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)

Impuesto 897 0 Interés 898 0 Multa 899 0

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)

TOTAL IMPUESTO A PAGAR (859 - 897) 902 65,688.05
 Interés por mora 903 0
 Multa 904 0
 TOTAL PAGADO 999 65,688.05

Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago 905 65,688.05
 Mediante Compensaciones 906 0
 Mediante Notas de Crédito 907 0

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO

N/C No. 908 0 N/C No. 910 0 N/C No. 912 0 N/C No. 914 0
 Valor USD 909 0 Valor USD 911 0 Valor USD 913 0 Valor USD 915 0

DETALLE DE COMPENSACIONES
 Resolución No. 916 0 Resolución No. 918 0
 Valor USD 917 0 Valor USD 919 0

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.I.)

No. ID REPRESENTANTE LEGAL 198 1700350927 RUC CONTADOR 198 1709767220001

FORMA DE PAGO 921 no existe dato
 BANCO 922 BANCO PICHINCHA C.A.

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme a la declaración realizada por el contribuyente
 Numero Serial: 990468189702
 Fecha Recaudación: 25/04/2011

BIBLIOGRAFIA

- ARENS, Aluin A; ELDER, Randal; BEASLY, Marks, Auditoría: Un enfoque integral; 11ª. Edición, Prentice Hall, México 2007
- BELTRAN, Jesús, Indicadores de gestión: Guía Práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad, 3R Editores, Bogotá – Colombia 2001
- BERNAL, César, Metodología de la Investigación para la Administración y Economía, Bogotá Colombia 2000.
- FRANKLIN F, Enrique Benjamin, Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill, México 2001.
- MALDONADO E., Milton, Auditoría de Gestión, 2ª. Edición, Editora Luz de América, Quito –Ecuador 2001
- MENDEVIL ESCALANTE, Víctor Manuel, Elementos de Auditoría, 5ª. Edición, Thomson, México 2002
- ORTIZ B., José Joaquín, Auditoría integral con enfoque al control de Gestión Administrativa y Financiera, Interfinco, Bogotá – Colombia 2001.
- OSORIO SÁNCHEZ, Israel, Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de los Estados Financieros, 4ª. Edición, Thomson, México 2007
- PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno, 7ª. Edición, Thomson, México 2000
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, Auditoría Interna Integral: Administrativa, Operacional y Financiera, 2ª. Edición, Thomson, México 2002.
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, Establecimiento del Sistema de Control Interno: Función de Contraloría, Thomson Learning, México 2001
- SHICK, Pierre; LEMART, Oliver, Guía para el Diagnóstico Global de la Empresa: Chequeo de 184 áreas claves, Gestión 2000, Barcelona – España 2002
- SOTOMAYOR, Alfonso Amador, Auditoría administrativa proceso de aplicación, Mcgraw Hill, México 2008

- VASCONEZ A., José Vicente, Contabilidad Intermedia, 3ª. Edición, Imprenta Mariscal, Quito – Ecuador 2004
- WHITTINGTON, Raúl; PANY, Kurt, Principios de Auditoría, McGraw Hill, México 2005
- www.gestiopolis.com
- www.deloitteresources.com
- www.revistajudicial.com
- www.wikipedia.org
- www.monografias.com