



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

TEMA:
AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZACIÓN DE LOS
RECURSOS EN LA EMPRESA COMSA S.A. EN EL PROYECTO
DE REHABILITACIÓN EN LA VIA FÉRREA TRAMO
RIOBAMBA – AMBATO PARA EL PERIODO 2011

Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga

Riobamba – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación

Dra. Balseca Castro Jaqueline Elizabeth

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Erazo Robalino Cristóbal Edison

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis dedico a Dios y a la Virgen Santísima nuestra madre, por haberme guiado en el camino de la vida permitiéndome llegar a cumplir cada meta y sueño anhelado como lo es la culminación de esta etapa profesional.

A mis padres, principalmente a la mujer que me dio la vida Rosa Sanunga, por su constancia y apoyo incondicional en mi educación, por creer en mí y permitirme alcanzar esta meta que en más de una vez se me tornaba imposible, gracias Guido Yumiseba que desde el cielo sigue guiándome por el camino del bien.

A mi esposo Henry Baquero e hijos Daniela y Leonel, los mismos que con sus palabras y apoyo constante incentivaron al esfuerzo y sacrificio para cumplir con este gran logro, gracias por la paciencia que me han tenido en todo este tiempo.

A mis hermanos Piedad, Guido y Lizbeth, que con su amor y cuidado para mis pequeños, han sido de gran apoyo para poder lograr esta meta, un Dios les pague por toda su ayuda incondicional y desinteresada.

A mis amigas, principalmente a Laura que con su amistad, cariño y conocimiento desinteresado han aportado con un granito de arena en todo este camino largo pero ahora darán frutos a este esfuerzo.

Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga

AGRADECIMIENTO

A la prestigiosa y querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrir sus puertas a la preparación profesional, permitiéndome disfrutar de la calidad y calidez de los profesores, compañeros y amigos en el lapso de nuestra formación académica.

De manera especial a los catedráticos la Doctora Jacqueline Balseca e Ingeniero Cristóbal Erazo, por todo su apoyo, conocimiento y paciencia que han permitido culminar con éxito este trabajo.

Gracias a todas las personas que nos ayudaron directa e indirectamente en la realización de la tesis

Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	I
Certificado de autoría.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice de contenidos.....	V
Índice de gráficos.....	IX
Índice de tablas.....	X
Introducción.....	XI
Capítulo I.....	1
1. El problema.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
Capítulo II.....	6
2. Marco teórico.....	6
2.1. Antecedentes investigativos.....	6
2.1.1. Antecedentes históricos.....	7
2.2. Fundamentación teórica.....	10
2.2.1. Auditoría.....	10
2.2.2. Tipos de auditoría.....	11
2.2.3. Normas de auditoría.....	12
2.3. Auditoría de gestión.....	13
2.3.1. Objetivos de auditoría de gestión.....	14
2.3.2. Enfoque de auditoría de gestión.....	15
2.3.3. Alcance de auditoría de gestión.....	15
2.3.4. Beneficios de auditoría de gestión.....	17

2.3.5.	Procedimiento de auditoría de gestión.....	17
2.3.5.1.	Planeación.....	18
2.3.5.2	Estudio de los sistemas imperantes.....	19
2.3.5.3	Ejecución de la auditoría.....	19
2.3.5.4.	Ejecución de los programas de auditoría.....	19
2.3.5.5.	Información.....	19
2.3.5.6.	Formación del juicio profesional.....	19
2.3.5.7.	Elaboración del informe.....	19
2.3.6.	Técnicas de auditoría.....	20
2.3.6.1.	Técnicas de verificación ocular.....	20
2.3.6.2.	Técnicas de verificación oral.....	20
2.3.6.3.	Técnicas de verificación escrita.....	21
2.3.6.4.	Técnicas de verificación documental.....	22
2.3.6.5.	Tecinas de verificación física.....	23
2.3.7.	Etapas generales de la auditoría de gestión.....	23
2.3.7.1.	Exploración y examen preliminar.....	23
2.3.7.2.	Planteamiento.....	24
2.3.7.3.	Ejecución.....	26
2.3.7.4	Informe.....	26
2.3.7.5.	Seguimiento.....	27
2.4.	Control Interno.....	27
2.4.1.	Componentes del control interno.....	28
2.4.1.1.	Ambiente de control.....	28
2.4.1.2.	Evaluación del riesgo.....	28
2.4.1.3.	Actividades de control.....	28
2.4.1.4.	Información y comunicación.....	29
2.4.1.5.	Supervisión y monitoreo.....	29
2.5.	Parámetros e indicadores de gestión.....	29
2.5.1.	Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	30
2.5.2.	Uso de indicadores de auditoría de gestión.....	32
2.6.	Conceptos básicos de la auditoría.....	34
2.7.	Hipótesis y variables de estudio.....	41
2.8.	Hipótesis.....	43

2.8.1.	Hipótesis general.....	43
2.8.2.	Hipótesis específica.....	43
	Capítulo III.....	44
3.	Marco metodológico.....	44
3.1.	Modalidad de la investigación.....	44
3.2.	Tipo de investigación.....	44
3.2.1.	Investigación de campo.	44
3.2.2.	Investigación bibliográfica-documental.....	44
3.2.3.	Investigación experimental.....	45
3.2.4.	Investigación histórico – lógica.....	45
3.3.	Población y muestra.....	45
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	46
3.4.1.	Método inductivo – deductivo.....	46
3.4.2.	Método analítico- sintético.....	46
3.4.3.	Método histórico- lógico.....	46
3.4.4.	Técnicas.....	47
3.4.4.1.	Encuestas.....	47
3.4.4.2.	Entrevistas.....	47
3.4.5.	Instrumentos.....	47
3.4.5.1.	Cuestionario.....	47
3.4.5.2.	Guía.....	47
3.5.	Interpretación de resultados.....	48
3.5.1.	Entrevista dirigida al Ing. Fernando Lantaño, Gerente de COMSA S.A.	48
3.5.2.	Encuestas dirigidas a los funcionarios administrativos y recurso humano de la Empresa COMSA S.A.....	50
3.5.3.	Encuesta realizada al personal del área operativa.....	56
3.6.	Verificación de la hipótesis.....	60
	Capítulo IV.....	61
4.	Auditoría de gestión para optimización de los recursos de la Empresa COMSA S.A.....	61
4.1.	Diagnóstico de la empresa.....	61
4.2.	Alcance.....	65
4.3.	Procedimiento del trabajo de Campo.	66

4.4.	Organización de la auditoría de gestión.....	67
4.4.1.	Objetivos.....	67
4.5.	Legajo permanente.....	69
4.5.1.	Información general.....	70
4.5.2.	Hoja de marcas de auditoría.....	72
4.5.3.	Programas de auditoría.....	73
4.6.	Legajo corriente.....	78
4.6.1.	Fase I: conocimiento preliminar.....	79
4.6.1.1	Programa de auditoría técnicas.....	79
4.6.1.2	Carta de petición.....	81
4.6.1.3	Carta de aceptación.....	82
4.6.1.4	Oferta profesional.....	84
4.6.1.5	Carta compromiso.....	91
4.6.1.6	Contrato de prestación de servicios de auditoría.....	92
4.6.1.7	Comunicación de inicio de examen de auditoría.....	98
4.6.1.8	Entrevista preliminar directivos de COMSA.....	98
4.6.1.9	Propuesta de misión y propuesta de visión.....	100
4.6.1.10	Propuesta de organigrama estructural.....	101
4.6.2.	Fase II: planeamiento.....	102
4.6.2.1	Programa de auditoría.....	102
4.6.2.2	Evaluación de control interno.....	103
4.6.2.3	Determinación de hallazgos.....	111
4.6.2.4	Informe de control interno.....	132
4.6.2.5	Orden de trabajo.....	141
4.6.2.6	Plan específico.....	142
4.6.3.	Fase III: ejecución de la auditoría.....	145
4.6.3.1	Programa de auditoría.....	145
4.6.3.2	Identificación de procesos.....	146
4.6.3.3	Elaboración de flujogramas.....	147
4.6.3.4	Aplicación de indicadores de gestión.....	161
4.6.4.	Fase IV: comunicación de resultados.....	166
4.6.4.1	Programa de auditoría.....	166
4.6.4.2	Informe de auditoría.....	168

4.6.4.3	Carta de convocatoria para la lectura del borrador del informe de auditoría.....	186
4.6.4.4	Acta de reunión extraordinaria para la comunicación de resultados contenidos en el borrador del informe de auditoría.....	189
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	191
5.1.	Conclusiones.....	191
5.2.	Recomendaciones.....	192
	Resumen ejecutivo.....	193
	Summary.....	194
	Bibliografía.....	195
	Linkografía.....	197
	Anexos.....	198

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Esquema de Causa y Efecto Espina de Pescado.....	2
2	Realización de Auditoría de Gestión.....	50
3	Optimización de Recursos.....	51
4	Razones desabastecimiento material.....	52
5	Tareas que han sido asignadas.....	53
6	Capacitación del desempeño del cargo.....	54
7	Retraso de obra.....	55
8	Capacitación personal administrativo.....	56
9	Calificación de Abastecimiento de materia prima.....	57
10	Pagos Puntuales de sueldos.....	58
11	Calificación de Administración de la empresa.....	59
12	Propuesta de Organigrama Estructural.....	101
13	Evaluación de Control Interno Área Administrativa.....	104
14	Evaluación de Control Interno Área Recurso Humano.....	107
15	Evaluación de Control Interno Área Operativa.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Estudio de hipótesis y variables.....	41
2	Composición de la población.....	45
3	Realización de auditorías de gestión.....	50
4	La auditoría de gestión optimizara los recursos de la empresa.....	51
5	Razones de desabastecimiento de materiales.....	52
6	Las funciones que le han sido asignadas son por escrito.....	53
7	Capacitación para el desempeño de su cargo.....	54
8	Retraso de la obra.....	55
9	Capacitación al personal operativo.....	56
10	Calificación de abastecimiento de materia prima.....	57
11	Pagos puntuales de los sueldos.....	58
12	Calificación de la administración de la empresa.....	59
13	Análisis FODA Empresa COMSA S.A proyecto rehabilitación de vía férrea tramo Riobamba –Ambato.....	61
14	Análisis de fortalezas y debilidades de la Empresa COMSA S.A.....	62
15	Análisis de oportunidades y amenazas de la Empresa COMSA S.A...	64
16	Marcas de auditoría	72
17	Programas de auditoría fase I.....	73
18	Programas de auditoría fase II.....	74
19	Programas de auditoría fase III.....	75
20	Programas de auditoría fase IV.....	76
21	Programa de auditoría conocimiento preliminar.....	79
22	Programa de auditoría evaluación de control interno.....	102
23	Evaluación del control interno área administrativa.....	103
24	Evaluación del control interno área recurso humano.....	106
25	Evaluación del control interno área operativa.....	108
26	Programa de auditoría ejecución trabajo.....	145
27	Programa de auditoría comunicación de resultados.....	166

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene relación con la Empresa COMSA S.A. la misma que es parte de un consorcio el cual se dedica a trabajar con la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, mediante la construcción de la vía férrea, en el tramo Riobamba-Ambato.

La construcción del ferrocarril en el Ecuador, vale la pena recordar, que se inició en el año 1873, tomando fuerza en 1895 con el triunfo de la revolución liberal cuando era Presidente de la República el General Eloy Alfaro y se eligió como la primera “Maravilla de Quito”, pero el paso del tiempo y la falta de mantenimiento dejaron sin servicio a este medio de transporte.

En la actual el Presidente Rafael Correa retoma este servicio y habilita todas las vías férreas pudiendo hacer el servicio de turismo y es así como la empresa en investigación puede prestar su servicio de habilitación de la vía Riobamba.

COMSA S.A., ante su inexperiencia operativa como entidad en el mercado ecuatoriano presenta una serie de inconvenientes, presentando como problema de estudio la ineficiencia en la utilización de recursos.

Esta investigación tiene como tema: “Auditoría de Gestión para optimización de los recursos en la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de Rehabilitación en la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato para el período 2011 y está estructurada en cuatro capítulos:

El primer capítulo de la tesis se refiere al problema en donde se hace un estudio de la formulación y delimitación del problema, así como se plantea los objetivos y justificación del tema central de estudio.

En el capítulo dos se recoge el marco teórico, cuyo objeto de estudio es el proceso administrativo, contable y financiero y el campo de acción es la Auditoría de Gestión. Se ha consultado varios autores clásicos y modernos que nos permite acercarnos a una

investigación bibliográfica que enriquece nuestro planteamiento de propuesta y se presentan las dos variables de estudio como son: Variable Independiente: Auditoría de Gestión y la Variable Dependiente: optimización de los recursos de la empresa.

En el capítulo tercero se presenta el Marco Metodológico, en donde se aborda la modalidad de investigación, los tipos así como las técnicas de investigación; se logró hacer entrevistas y encuestas de acuerdo a la población que sirve de base para lograr resultados y con ellos verificar la hipótesis de trabajo.

En el capítulo cuarto se presenta la propuesta cuyo contenido se ha dividido de la siguiente manera: Diagnóstico, Alcance, Procedimientos del trabajo de campo dividido en dos legajos. El legajo permanente que contiene información general y programas de auditoría. El legajo Corriente en donde se encuentra varias fases: Conocimiento preliminar, planeamiento, Ejecución de la Auditoría y Comunicación de Resultados. Existe una etapa en donde se desarrolla la Organización de la Auditoría de Gestión.

La presente investigación se pone a consideración de la empresa y puede servir de base para los antecedentes de las investigaciones realizadas por los estudiantes ecuatorianos o de otros países.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En toda organización existen procesos de distintas características y enfocadas en la gestión organizacional integral; muchos factores influyen y tienen relación con el correcto direccionamiento y aplicación de los procesos organizacionales, la intensión básica es la optimización, el aprovechamiento de los recursos, la máxima productividad del talento humano y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

COMSA S.A. es un consorcio que se dedica a trabajar con la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, mediante la construcción de la vía férrea, en el tramo Riobamba-Ambato y ante su inexperiencia operativa como entidad en el mercado ecuatoriano presenta una serie de inconvenientes y falencias en la utilización de sus recursos evidenciado por una inexistencia de un modelo de gestión, esto provoca muchos cuellos de botella como duplicidad de funciones o tareas, no existe control interno y supervisión de operaciones, se desconoce de la existencia de manuales corporativos que rijan su lineamiento organizacional y desde luego la asignación y destino de recursos económicos y financieros no cuentan con filtros de control.

La problemática esencial surge de las necesidades propias del personal administrativo, directivo, operativo, fiscalizador y demás grupos de interés que propenden a conocer los resultados de la gestión de la empresa desarrollada en el año 2011, a fin de evaluar la optimización, eficiencia, eficacia, productividad y cumplimiento de objetivos en los resultados obtenidos.

Es necesario recalcar que un problema no siempre se referirá a carencia o inexistencia, ya que el trabajo de la empresa es tecnificado, sus procesos manejan con algún conocimiento por la propia relación que se tiene con empresas similares en el país y en el exterior; las dificultades se derivan de la falta de control de los recursos. Los cuellos de botella y demás factores que son parte del problema requieren al menos de un

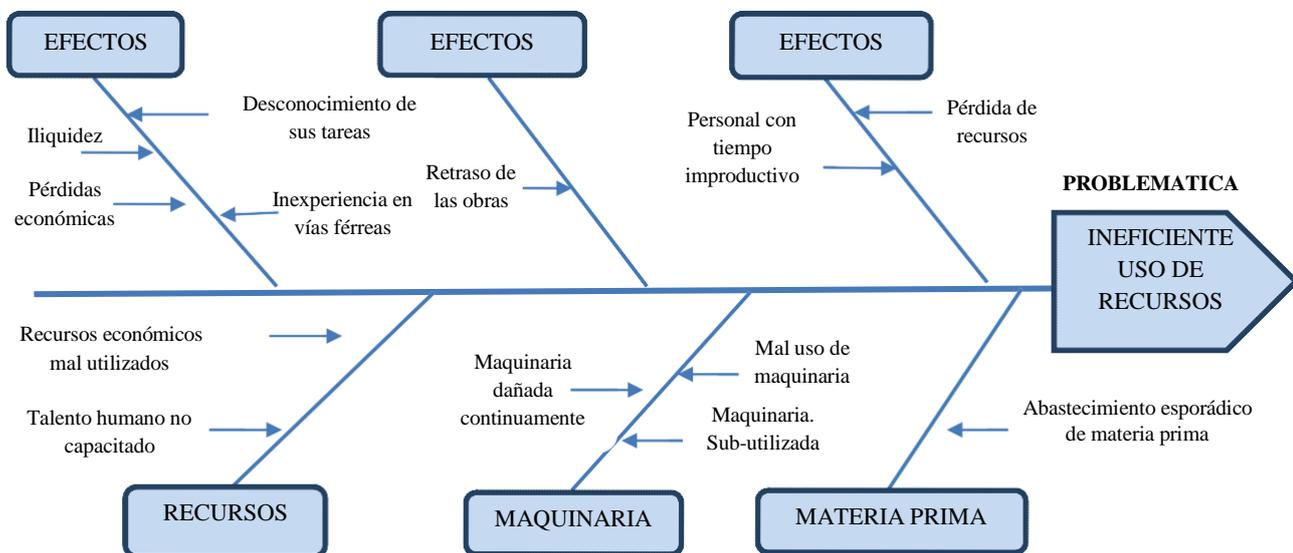
seguimiento y control sistematizado a fin de minimizar los riesgos y garantizar un desempeño eficiente y efectivo en la gestión de la empresa.

Hay un despilfarro de recursos desde el nivel de dirección hasta el personal operativo, focalizados en desarrollar instrumentos de medición y control que sistematicen los procesos y los encaminen hacia los objetivos que la organización plantee.

A continuación, mediante una espina de pescado se plantea el problema que es objeto de estudio en la presente investigación, junto a las causas y efectos.

ESPINA DE PESCADO CAUSA Y EFECTO

Gráfico No. 1



Fuente: COMSA S.A.
Elaborado por: Miryam Yumiseba

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo influye el desarrollo de la Auditoría de Gestión para lograr la optimización de los recursos en la Empresa COMSA S.A.?

Preguntas Directrices

- ❖ ¿Hace qué tiempo se ha realizado una auditoría de gestión?
- ❖ ¿Cuál ha sido el proceso administrativo implementado en la empresa?
- ❖ ¿Qué se busca con la implementación del modelo de gestión?
- ❖ ¿Existe una certeza razonable en el grado de eficiencia y/o eficacia en la aplicación de los procesos administrativos?
- ❖ ¿Qué se busca con el análisis de factores que afectan los procesos administrativos por ejemplo tiempo en base a indicadores de gestión?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de estudio: Proceso contable y de auditoría

Campo de acción: Auditoría de Gestión

La presente investigación tiene como espacio la Empresa COMSA S.A., Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato, en donde se realizará la Auditoría de Gestión con datos correspondientes al período del año 2011.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es de gran importancia para la Empresa COMSA S.A., permite analizar a cada uno de los procesos administrativos y financieros existentes en la organización como son el manejo de caja chica, recursos humanos, producción en obra y el cumplimiento del cronograma de obra y presupuesto establecido, etc.; estos procedimientos se los han ejecutado de forma diaria en el proyecto, por lo tanto, la aplicación de la auditoría de gestión servirá para determinar las posibles debilidades, falencias o cuellos de botella que pudieron existir en la gestión organizacional y el desarrollo socioeconómico de la empresa, trabajadores y terceros.

Hay que considerar que dentro de la Empresa COMSA S.A. no se ha realizado ninguna auditoría de gestión, la misma que servirá de guía para el directivo en la toma de decisiones.

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis se cuenta con el apoyo del cuerpo directivo de la entidad, con el compromiso de proporcionar la respectiva información necesaria para el desarrollo del trabajo de campo. Con estos antecedentes se ha decidido profundizar en los procesos administrativos ejecutados en la entidad, con el propósito de indicar la realidad de cada una de las actividades que se ejecutan y de esta forma ayudar en la toma de decisiones correctas para obtener una mayor rentabilidad mediante la mejora continua.

Se trata de una investigación pertinente porque el tema Auditoría de Gestión tiene relación con la carrera que se estudia y que es Contabilidad y Auditoría, por lo tanto es directa a la formación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- ❖ Diseñar un modelo de Auditoría de Gestión para la optimización de los recursos en la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato, para el periodo 2011.

1.3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar científicamente el Modelo de Auditoría de Gestión y la optimización de los recursos, mediante el estudio bibliográfico sobre el planteamiento que realizan diferentes autores sobre las dos variables que se investigan.
- Diagnosticar los problemas existentes en los procesos que se manejan dentro de la empresa, mediante técnicas utilizadas a la población a investigar.

- Diseñar los componentes del modelo de Auditoría de Gestión que permita la correcta utilización de los recursos planteando etapas para partir del diagnóstico hasta presentar el informe.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo y conocer lo que se ha estudiado respecto al tema por parte de quienes antecedieron a esta investigación, se citan varias tesis que reposan en la Biblioteca de la Facultad:

La tesis titulada “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorros y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba; período 2008 – 2009”. Autoras del desarrollo del tema investigativo son: las Srtas. Cabrera Merino Sandra Paulina y Villena Mera Viviana Elizabeth, las cuales concluyen que: “Una Auditoría de Gestión para cualquier tipo de entidad ayuda a evaluar su administración y si los controles implementados son los adecuados para el buen manejo y salvaguarda de los recursos. Puede existir un Sistema de Control Interno íntegro y completo, pero si no se cuenta con la predisposición de Gerencia y el compromiso del personal; éste no será efectivo al 100% pues para que esto ocurra es necesario que los tres componentes (Sistema de Control Interno, Gerencia y personal) trabajen mancomunadamente y se interrelacionen entre sí hacia un fin común”.

Adicional considera que: “Una de las cosas más importantes que debe existir dentro de una gestión administrativa a parte de una Planificación Estratégica bien estructurada, son los Planes de Contingencia que cada entidad se debe plantear para salvaguardar sus recursos y estar listos para enfrentar los cambios del entorno”.

Al igual que la tesis titulada: “Auditoría de gestión en la Empresa Qualite, de la provincia de Chimborazo - cantón Riobamba en el periodo septiembre a diciembre 2009”, realizada por las Srtas. Basantes Valverde María Fernanda y Orozco Chávez Joana Maricela, las cuales concluyen: “La Gerencia de Qualite es responsable de

mantener la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en las operaciones realizadas, por la necesidad de cumplir con la planificación estratégica institucional. La Auditoría de Gestión es un proceso de control sistemático que permite obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El no ejecutar auditorías de gestión dentro de la empresa no permite conocer al máximo sus deficiencias lo cual puede llegar a afectar la imagen fiel de la empresa”.

Para el siguiente tema investigativo; “Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicios al Cliente de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco IMPOEKSA de la ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010”, de la cual la autora es: Robalino Flores Alexis Gabriela, que concluye e indica: “El presente trabajo de investigación y estudio práctico permitirá a los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas; desarrollar procesos eficientes, efectivos y económicos en el Departamento de Ventas y Servicio al Cliente. La aplicación de la Auditoría de Gestión permite a su ejecutor, establecer las debilidades o áreas críticas de sus procesos y departamentos para luego emitir recomendaciones cuya aplicación permite a su destinatario el mejoramiento de las falencias detectadas”.

De los tres trabajos de tesis anteriormente citados se puede determinar claramente que tienen algo en común, es decir, que guardan relación directa o indirectamente con la aplicación de la auditoría de gestión, que permita en cada uno de los casos y empresas valorar los procesos existentes de manera eficiente, eficaz y económica, los cuales ayudaran a fortalecer el crecimiento económico de las entidades e imagen corporativa reconocida en la sociedad.

2.1.1 Antecedentes Históricos

COMSA EMTE inicia su actividad económica en 1891, en el que se constituye como GRUPO COMSA en Reus (Tarragona). La misma que ejecuta preferentemente trabajos de vía y renovación de estaciones ganándose el reconocimiento de las principales compañías ferroviarias de la época.

En los años 30, la entidad traslada su sede de Reus a Barcelona, y su figura jurídica pasa a ser sociedad anónima, en febrero de 1934, se denomina compañía de Hijos de José Miarnau Navás.

En los años 40, la empresa diversifica e incrementa sus actividades a otros ámbitos de la ingeniería civil e inicia la construcción de puentes, carreteras, edificios, etc.

En 1961 nace EMTE bajo el nombre de Estudios, Montajes y Tendidos Eléctricos. Su actividad inicial es la ejecución de trabajos de instalaciones en el campo de la producción y la distribución de electricidad para las compañías eléctricas. En 1964 la compañía Hijos de José Miarnau Navás pasa a denominarse Construcciones Miarnau, S.A., de igual forma comienza el relevo generacional y el inicio de la mecanización de los trabajos de la vía.

Por su parte, en 1970, Estudios, Montajes y Tendidos Eléctricos pasa a ser Sociedad Anónima con su razón social ya simplificada en el acrónimo EMTE. Es en esta década cuando EMTE ejecuta actividades relacionadas con la baja tensión y las instalaciones de climatización.

En los años 80, COMSA consolida su presencia en todo el país mientras que EMTE crea distintas entidades especializadas en la ejecución de sistemas de control, telecomunicaciones y electrónica e inicia su expansión por todo el territorio español.

En los años 90, COMSA pone en marcha el proceso de internacionalización y EMTE inicia el desarrollo de los primeros proyectos llave en mano en los campos de generación de energía y de tratamiento de residuos, la base para el desarrollo de las actividades de Medio Ambiente y Cogeneración.

Para el cambio de siglo fue un momento de desarrollo para ambas Empresas. COMSA amplía su presencia en el exterior, operando en más de una decena de países en cuatro continentes, y EMTE constituye nuevas Empresas como Medio Ambiente y Energía S.L. y busca integrar Empresas tales como Omnilogic, Rochina, IPT, Egatel o Luwa.

Cabe destacar el arranque de EMTE en el mercado internacional, entre 2004 y 2006, teniendo presencia en Argentina, Australia, Brasil, Chile, Francia, Finlandia, México, Perú, Ecuador y Portugal.

En 2009 COMSA y EMTE se integran con el objetivo de consolidar y ampliar el liderazgo en sus respectivos ámbitos constituyendo uno de los principales grupos españoles de construcción y de servicios.

COMSA EMTE en el Ecuador se constituye como la compañía COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL, es una empresa cuyo giro de negocios mantiene como actividad principal la ejecución de obras de construcción públicas y privadas, con domicilio principal en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Con fecha 19 de octubre de 2010, a las 18H30, la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, publicó en el Portal de Compras Públicas administrado por el INCOP, los Pliegos para el proceso mediante Régimen Especial por Giro de Negocio para la “REHABILITACIÓN DE LA VIA FERREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO”.

Al tenor de lo dispuesto en la actual Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, con fecha 11 de noviembre de 2010, las compañías COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL; y, RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA., presentaron conjuntamente y bajo el compromiso de conformar un Consorcio, una oferta a la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, a efectos de participar por la adjudicación del contrato público antes referido.

Mediante Resolución No. 402, de fecha 30 de noviembre de 2010, el Gerente General de la FEEP, adjudicó el contrato para la REHABILITACIÓN DE LA VIA FERREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO, al Consorcio COMSA-RIPCONCIV.

Con fecha 17 de diciembre del año 2010, la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP y el Consorcio COMSA – RIPCONCIV suscribieron el correspondiente contrato público para la REHABILITACIÓN DE LA VIA FERREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO, el que se halla debidamente protocolizado ante la Notaria Segunda del Cantón Quito, doctora Martha Banderas Garrido, con fecha 18 de enero de 2011.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A fin de fundamentar la presente investigación se ha tomado en consideración como punto importante los criterios de autores que presentan estudios de carácter teórico científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

2.2.1 Auditoría

Cook, J. (1996: 37) manifiesta: “Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso”.

Para **De La Peña** (2008: 92) considera: “Auditar es el proceso de acumular, recoger y evaluar evidencia, el trabajo debe ser ejecutado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”.

Adicional aclara “Que la Auditoría no es una subdivisión o continuación del campo de la Contabilidad, por el contrario, la Auditoría es la encargada de la revisión de los estados financieros, de verificar la vigencia del proceso administrativo y del cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección y procedimientos específicos que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es poder expresar una opinión profesional sobre todo ello”.

2.2.2 Tipos de Auditoría

Según **Grinaker R.** (1984:15-16):

Auditoría Financiera: es el Examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir, que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital o Patrimonio Neto.

Auditoría Informática: Tiene como objetivo de estudio el área de sistemas computarizados. Y tienen como objetivo emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generada por el sistema auditado.

Auditoría Tributaria: Es un procedimiento destinado a fiscalizar el correcto cumplimiento por parte de los contribuyentes de su obligación tributaria principal, como también aquellas accesorias o formales contenidas en la normativa legal y administrativa vigente.

Auditoría Operativa: Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevando a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad, proceso administrativo, programa o actividad orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

Auditoría de Gestión: Examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y engrandecimiento de la entidad.

Auditoría de Gestión Ambiental: Examen que se hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.

Auditoría de Recurso Humanos: Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, etc.

Auditoría Externa: Examen crítico sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Auditoría Interna: Es la verificación, revisión, evaluación, comprobación y análisis crítico de todas las operaciones y procedimientos contables, financieros y administrativos, con el objeto de formular las recomendaciones y ajustes o correctivos permanentes, al nivel directivo o gerencial y en procura de los objetivos y metas preestablecidas (pág. 15:16).

2.2.3 Normas de Auditoría

Mantilla, S. (2008: 12-15) Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

Normas Personales: Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de ese tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

- ❖ Entrenamiento técnico y capacidad profesional. El auditor debe poseer un adecuado entrenamiento técnico, la experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución de su trabajo.
- ❖ Cuidado y diligencias profesionales. El auditor debe actuar con el debido cuidado profesional a efecto de cumplir con las normas de auditoría durante la ejecución de su trabajo y en la elaboración del informe.
- ❖ Independencia. El auditor debe adoptar una actitud de independencia de criterio respecto de la institución examinada y se mantendrá libre de cualquier situación que pudiera señalarse como incompatible con su integridad y objetividad.

2.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de gestión que se indican a continuación:

Según el **Consejo Técnico de Contaduría Pública** (pronunciamiento No. 7:78) “La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”.

Para **Holmes, A.** (2004:09) “La Auditoría de gestión es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el objetivo de comprobar la corrección en los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia de cada una de las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso”.

Según **Maldonado, M.** (2006:14-15) “La Auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que busca proporcionar a la gerencia un método para evaluar la efectividad en los procedimientos operativos y los controles internos de la empresa”

William, L. (1992:39). Auditoría de gestión puede definirse como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo aplicados a sus recursos humanos y materiales”.

Contraloría General del Estado. en su Manual de Auditoría Gestión Gubernamental (2009:277), dice: “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”.

2.3.1 Objetivos de Auditoria de Gestión

Para **Cooper, M. y De Backer Philippe** (1970: 39) señala los siguientes puntos:

“La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- ❖ Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- ❖ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- ❖ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- ❖ Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- ❖ Comprobar la correcta utilización de los recursos”.

En conclusión, la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, también la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

Dávalos, N. (2009:531) dice: “La auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios”.

Entre los objetivos principales de la Auditoría de Gestión podemos señalar los siguientes:

- ❖ Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los diferentes programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- ❖ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas dentro de la entidad.
- ❖ Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- ❖ Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- ❖ Detectar y advertir de prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces.
- ❖ Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.
- ❖ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.

2.3.2 Enfoque de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es un enfoque integral, por lo tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sea socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

2.3.3 Alcance de Auditoría de Gestión

Maldonado, M. (2006:18) “La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- ❖ El logro del cumplimiento de los objetivos empresariales; niveles jerárquicos de la entidad; la estructura organizativa ;
- ❖ La verificación en el cumplimiento de la normativa tanto legal, general como específica y de los procedimientos establecidos;
- ❖ La evaluación de la eficiencia y economía del uso de los recursos, entendiendo como rendimiento efectivo, esto considera la operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia al lograr los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados;
- ❖ Medir el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa;
- ❖ Prestar atención a la existencia de procedimientos ineficientes o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos;
- ❖ En el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además permite medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo”.

2.3.4 Beneficios de Auditoría de Gestión

- ❖ Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda, por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.
- ❖ Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
- ❖ Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
- ❖ Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.
- ❖ Extiende la función auditora a toda la empresa.
- ❖ Asegura información detallada y objetiva.
- ❖ Habitúa a los empleados trabajar con orden y métodos.
- ❖ Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.
- ❖ Por lo que podemos resumir que mediante esta auditoría se le ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

2.3.5 Procedimientos de Auditoría de Gestión

“Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la

descripción de los actos que el auditor realizará en el cumplimiento del programa de la auditoría que está ejecutando.

Los procedimientos de auditoría generalmente aceptados se describen en términos generales, de tal manera que estos sean especificados o adaptados al caso de cada auditoría y de acuerdo con el criterio profesional de cada auditor”¹.

Según **Egúsquiza, C.** (2000:45), “Los distintos pasos o procesos a seguir en la auditoría de gestión son los que se indica a continuación:

2.3.5.1 Planeación

El Diagnóstico de los principales problemas de la empresa o institución

- Conocimiento del negocio o entidad.
- Antecedentes de la auditoría.

La Carta de Propuesta de Servicios Profesionales

- El plan de trabajo.
- Alcances o amplitud de las pruebas.
- Las horas hombre a emplear y los honorarios.

Actividades Preliminares a la Auditoría

- Evaluación de riesgos.
- Identificación de aspectos potenciales.
- Ejecución de exámenes preliminares.

Diseño del Plan de Auditoría propiamente dicho.

¹ GESTIOPOLIS. FINANZAS Y CONTADURIA. 10-07-2011. www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm.

2.3.5.2 Estudio de los Sistemas Imperantes

- Operativo
- De gestión o administrativo
- Contable y de costos
- Sistema computarizado o informático.

2.3.5.3 Ejecución de la Auditoría

Elaboración de los Programas de Auditoría

- Diseño metodológico
- Elaboración de los programas de auditoría
- Selección de la prueba muestral.

2.3.5.4 Ejecución de los Programas de Auditoría

- Aplicación de las pruebas sustantivas
- Obtención de las evidencias de auditoría.

2.3.5.5 Información

- Redacción del informe.

2.3.5.6 Formación del Juicio Profesional

- Las conclusiones de la auditoría.

2.3.5.7 Elaboración del Informe

- Observaciones
- Conclusiones
- Recomendaciones.

2.3.6 Técnicas de Auditoría de Gestión

Dávalos, N. (2009:739-740) considera: “Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener la evidencia necesaria que fundamente su opinión; en cambio las prácticas de auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen”.

Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

2.3.6.1 De verificación ocular

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia que existe entre dos o más elementos. En la fase de ejecución de la auditoría se realiza la comparación de resultados obtenidos.

Observación, es el examen ocular realizado por el auditor que permita cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de gran utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio se busca analizar ciertos hechos y circunstancias, en especial, las que se relacionan directamente con la forma de ejecución de las operaciones, considerando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las actividades.

2.3.6.2 De verificación oral

Indagación, es la acción de obtener información verbal sobre un asunto, mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, es una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas obtenidas a muchas preguntas que se relacionen entre sí, pueden proveer un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

Entrevista, puede realizarse al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. La misma que permite obtener mejores

resultados, se debe preparar apropiadamente el cuestionario con las preguntas a formular, adicional especificar quienes serán entrevistados e indicar acerca del propósito y puntos a ser tratados.

Encuesta, son de gran utilidad para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Su principal ventaja radica en la economía considerando el término de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no lograr obtener más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso.

2.3.6.3 De verificación escrita

Analizar, consiste en realizar la separación, evaluación crítica, objetiva y minuciosa de cada uno de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso que ejecuta la entidad, con el fin de establecer su naturaleza, relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. El procedimiento de análisis se refiere a la comparación de cantidades, porcentajes, resultados y otros.

Confirmación, es la técnica que permite comprobar la autenticidad en los registros y documentos analizados, por medio de información directa y por escrito, que es otorgada por funcionarios, empleados que participan o realizan las actividades sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas.

Adicional existe la denominada, **confirmación externa**, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (tercero), información de interés que sólo ella puede suministrar y proporcionar al profesional.

Tabulación, esta técnica consiste en ordenar y agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de forma que se facilite la emisión de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes y materiales practicado en el almacén de bodega en una fecha determinada.

Conciliación, implica en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, los mismos que se encuentran de forma separada e independiente. La técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, sobre una misma operación o actividad, con el objetivo de establecer su concordancia entre sí y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que han sido examinados.

2.3.6.4 De verificación documental

Comprobación, se aplica en el desarrollo y elaboración de un examen de auditoría, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos existentes que las justifican.

Computación, esta técnica se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado obtenidos al analizar dicha información. Adicional prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para poder establecer la validez de las cifras obtenidas.

Rastreo, es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro, de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por la unidad operativa dada. Por ejemplo al efectuar la comprensión de la estructura de control interno dentro de la organización.

Esta técnica puede clasificarse en dos grupos:

- a) **Rastreo progresivo**, el mismo que parte desde la autorización para efectuar una operación hasta la culminación total o parcial de ésta; y,
- b) **Rastreo regresivo**, que es inverso al anterior, es decir, parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial que debió existir.

Revisión selectiva, se desarrolla como un examen ocular rápido, a una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con el fin de separar mentalmente asuntos que no son normales, considerando el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

2.3.6.5 De verificación física

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, materiales, obras, documentos y valores, encontrados con el objetivo de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de la técnica es de mucha utilidad, especialmente, para realizar la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

2.3.7 Etapas Generales de la Auditoría de Gestión

El ejecutar el trabajo de campo, su organización y desarrollo de la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales, que se detallan a continuación:

2.3.7.1 Exploración y Examen Preliminar

La primera fase constituye una guía importante para el posterior trabajo, facilitando así determinar de forma precisa las condiciones que permitan establecer los elementos de control existentes. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad.

El reconocimiento de las áreas o departamentos que conforman la entidad con el fin de observar el funcionamiento en su conjunto. Revisar la información que existe en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales que le han sido practicadas a la empresa.

Para evaluar el Sistema de Control Interno se debe considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Verificar si los sistemas de información son oportunos y dinámicos.

- ❖ Demostrar si se cumplen los principios del Control Interno.
- ❖ Realizar todas las verificaciones que procedan la misma que permitan respaldar la emisión de conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.
- ❖ Verificar el comportamiento de los procedimientos que garanticen la eficacia del Control Interno.
- ❖ Examinar y evaluar los documentos, operaciones y Estados Financieros.
- ❖ Valorar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los Sistemas Automatizados de procesamiento de la información.

2.3.7.2 Planeamiento

El planeamiento es la segunda fase para la ejecución de la auditoría, se refiere a la determinación de los objetivos y alcance, el tiempo que se requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades y procedimientos más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga los objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos para la empresa.

La realización cuidadosa, reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía que exista en los programas o actividades, considerando que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

Por consiguiente, el planeamiento pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:

- ❖ Definir los procesos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- ❖ Analizar y demostrar la reiteración de deficiencias y sus causas.

- ❖ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- ❖ La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas:
 1. Revisión General:
 - Conocimiento de la entidad por examinar.
 2. Análisis preliminar en la empresa.
 - Formulación del plan de análisis estratégico.

Revisión general se inicia con la comprensión, conocimiento general de la entidad, programa o actividad a examinar, se debe adquirir un efectivo juicio de las actividades y operaciones del ente a ser supervisado, que permitan identificar aspectos tales como: los fines propuestos, objetivos y metas, recursos asignados a los procesos, sistemas y controles gerenciales.

Para poder cumplir, se debe revisar los elementos detallados a continuación:

- ❖ Leyes y reglamentos aplicables, publicaciones del programa sobre el desarrollo de sus actividades.
- ❖ Normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto.
- ❖ Información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores.
- ❖ Documentación sobre la entidad o programa en el archivo permanente de la Contraloría General de la República o el órgano de auditoría interna.

Revisión Estratégica es en la que se enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la selección de información y la observación física de sus operaciones.

- ❖ Ejecución del plan.
- ❖ Aplicación de pruebas preliminares criterios de auditoría.
- ❖ Identificación de los asuntos más importantes.
- ❖ Formulación del informe de revisión estratégica.

- ❖ La información que pueda recopilarse durante el proceso de Revisión Estratégica debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales para su revisión que se consideran de mayor importancia.

2.3.7.3 Ejecución

Dentro de la etapa de ejecución se realiza lo siguiente:

- ❖ Verificación de toda la información obtenida verbalmente.
- ❖ Obtención de las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta lo siguiente:
 - Las pruebas deben determinar las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
 - Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el perjuicio por el incumplimiento.
 - Las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.
- ❖ Verificar que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ❖ La labor de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ❖ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

2.3.7.4 Informe

La indicación del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, causas y efectos, con el propósito de que se asuma por los ejecutivos de la empresa como una herramienta de dirección.

Introducción: en la misma se considera que los objetivos que se expondrán en este segmento, sean los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".

Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe: se ejecuta la valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan ejecutar en la entidad.

Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento por ejemplo daños materiales y perjuicios económicos, etc. así como un resumen de responsabilidades.

Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen en el que se reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura por parte de la gerencia.

2.3.7.5 Seguimiento

“Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desafortunados”.²

²/GESTIOPOLIS. FINANZAS – CONTADURIA. 05-03-2011. www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-gestion-cuentas-cobrar-pagar.htm/www.es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria.

2.4. Control Interno

Dávalos N. (2009: 38) “Es un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las siguientes categorías.

- ❖ Confiabilidad en la presentación de informes financieros.
- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

2.4.1 Componentes del Control Interno

Los componentes principales del Control Interno son:

2.4.1.1 Ambiente de Control

El ambiente de control fija en tono de una organización al influir en la concientización de personal del control. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromiso de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos.

2.4.1.2 Evaluación del Riesgo

La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar estos riesgos.

Los auditores están preocupados por los riesgos asociados con el objetivo de una presentación financiera confiable, es decir, las amenazas a una preparación de estados financieros en concordancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.4.1.3 Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización.

2.4.1.4 Información y Comunicación

Para ayudar a la gerencia a cumplir los objetivos de la organización se necesita información en todos sus niveles. El sistema de información contable y la forma como se comunican a lo largo de la organización las responsabilidades del control interno en la presentación de informes financieros son de gran importancia para los auditores.

2.4.1.5 Supervisión y Monitoreo

Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

2.5. Parámetros e Indicadores de Gestión

Suárez, A. (1991:85-90) “Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la empresa auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones”.

El uso de indicadores, permite medir:

- ❖ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos;
- ❖ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia);
- ❖ El grado de satisfacción en el desarrollo del proyecto (calidad).

2.5.1. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos

Indicadores cuantitativos.- se consideran a los valores y cifras que se obtienen periódicamente de los resultados de cada una de las operaciones, son un instrumento básico.

Indicadores cualitativos.- son los que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión en la dirección y demás niveles de la organización.

Indicadores de Gestión universalmente utilizados.- Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente forma:

- **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-** básicamente se refiere a dos aspectos importantes: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores buscan analizar la capacidad administrativa de la entidad para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- **Indicadores estructurales.-** analiza la estructura orgánica y su funcionamiento, permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la dirección empresarial. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:
 - ❖ Participación de los grupos de dirección institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
 - ❖ Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

- ❖ Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
- **Indicadores de recursos.-** se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, su ejecución requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:
 - ❖ Planificación para medir el grado de cumplimiento de metas y planes establecidos.
 - ❖ Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
 - ❖ Cumplimiento del cronograma de obra.
 - ❖ Cumplimiento y utilización de recursos dentro del proyecto.
- **Indicadores de proceso.-** son aplicables a la función operativa de la empresa, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos.

Los indicadores sirven para identificar el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- ❖ Procesos para solicitar materiales para producción;
- ❖ Procesos de contratación de proveedores;
- ❖ Procesos de fabricación y ejecución de obra;
- ❖ Procesos adecuados para el cumplimiento del cronograma de obra.

Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores para valorar las actividades del comportamiento de la administración en el recurso humano.

Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- ❖ Condiciones de remuneración y pagos adecuados;
- ❖ Entrega de dotación e implementos de protección personal;
- ❖ Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área;
- ❖ Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación personal.

2.5.2. Uso de Indicadores de Auditoría de Gestión

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

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

Indicador de Economía

Se relaciona con evaluar la capacidad de la empresa para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Indicadores de eficiencia

Miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

Indicadores de eficacia

Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la empresa como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Indicadores Ecológicos

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

Indicadores de Ética

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral empresarial con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

2.6. Conceptos básicos de Auditoría

Dentro de la investigación se hace referencia a los siguientes conceptos los cuales se detallan a continuación y que han sido tomados de varios autores a los cuales ya se ha citado:

Auditor

Hernández, D. (2006:85-87) “Es aquella persona que lleva a cabo una auditoría, capacitado con conocimiento necesario para evaluar la eficacia de una empresa.

El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión característica como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras. Además de esto, este profesional debe tener una formación integral y progresiva”.

Auditoría de Gestión

Dávalos, N. (2009:548) dice: “Es el examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad, o función gubernamental que tenga por objeto mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables”.

Auditoría

Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión

empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Gestión

Contraloría General Del Estado (2009:272) “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad”.

Eficiencia

Dávalos, N. (2009:436) dice: “Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma.

Eficacia

Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas y otras actividades; por lo que lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanzas sus objetivos, metas u otros efectos que se habían propuesto.

Economía

Se refiere a uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Ética

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

Ecología

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requerimientos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad”.

Control

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

Control de Gestión

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

Alcance

Conjunto de procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias, para lograr los objetivos de la auditoría realizada.

Análisis

Un análisis en sentido amplio es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos o funciones.

Control Interno

Contraloría General Del Estado (2002:5) “El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales”.

Evidencia Suficiente

Es aquel nivel de evidencia que el auditor debe obtener a través de sus pruebas de auditoría para llegar a conclusiones razonables sobre las cuestiones que se someten a examen. Bajo este contexto el auditor no puede obtener toda la evidencia existente sino aquella que cumpla, a su juicio profesional, con los objetivos de su examen.

Por lo tanto, puede llegar a una conclusión sobre un saldo, transacción o control, realizando pruebas de auditoría, mediante muestreo, mediante pruebas analíticas o a través de una combinación de ellas.

Flujogramas

El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Hallazgos

Los hallazgos en una Auditoría, son el resultado de la evaluación de las evidencias recaudadas durante la auditoría, frente a los criterios de la misma, entendiéndose como evidencia el compendio de registros como: documentos, archivos, declaraciones de hechos o cualquier información relevante encontrada por el grupo auditor.

Imparcialidad

Las opiniones, conclusiones y recomendaciones del auditor requieren la consideración objetiva de los hechos y su juicio imparcial.

Independencia

Durante su actuación profesional, tanto los órganos de control como los auditores mantendrán una actitud independiente y una posición de objetividad total, especialmente frente a la propia estructura administrativa.

Índice Referencial

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

Información

Conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Los datos sensoriales una vez percibidos y procesados constituyen una información que cambia el estado de conocimiento, eso permite a los individuos o sistemas que poseen dicho estado nuevo de conocimiento tomar decisiones pertinentes acordes a dicho conocimiento.

Normas de Auditoría

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad, relativas a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

Normas de Control Interno

Constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa.

Oportunidad de Mejoras

Son aquellas acciones destinadas a la mejora continua del sistema, teniendo en consideración que la mejora continua persigue el incremento de la probabilidad de aumento de la satisfacción tanto de los clientes como de otras partes interesadas.

Los siguientes conceptos que han sido adoptado en su totalidad del texto del autor:
Domingo Hernández Celis, Milton K, Maldonado (2006: 85-87)

Papeles de Trabajo

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

Programas de Auditoría

Es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Pruebas de Cumplimiento

Procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros

sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Pruebas Sustantivas

Es obtener evidencia suficiente que permita al auditor emitir su juicio en las conclusiones acerca de cuándo pueden ocurrir pérdidas materiales durante el proceso de la información.

Razonabilidad

Consiste en la utilización de pruebas globales para comprobar la confiabilidad de un saldo determinado, cuyas variables deberán ser revisadas mediante otros procedimientos sustantivos.

Técnicas de Auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

2.7. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO

TABLA N° 01 ESTUDIO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLES	
GENERAL	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
<p>El diseño del modelo de auditoría de gestión optimizara los recursos de la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de la Rehabilitación de la vía férrea tramo Riobamba – Ambato para el periodo 2011.</p>	<p>Auditoría de gestión.</p>	<p>Optimización de recursos.</p>
ESPECÍFICA	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
<p>El diagnóstico e implementación de los procesos teóricos necesarios para aplicar la auditoría de gestión en la Empresa COMSA darán como resultado el mejoramiento en la toma de decisiones correctas en los procesos administrativos que se ejecutan.</p>	<p>Implementación de procesos teóricos.</p>	<p>Mejoramamiento en la toma de decisiones correctas.</p>

<p>Al analizar los diferentes procesos administrativos existentes en la entidad, se obtendrá el diagnóstico situacional, el cual nos permitirá conocer la realidad de los métodos existentes.</p>	<p>Diagnóstico situacional.</p>	<p>Conocer la realidad de los métodos existentes.</p>
<p>El diseño de la propuesta de trabajo para la implementación del modelo de auditoría de gestión cubrirá las necesidades de la empresa en la mejora y reestructuración de procesos para la optimización de los recursos existentes.</p>	<p>Implementación del modelo de auditoría de gestión.</p>	<p>Propuesta de trabajo.</p>
<p>La emisión de conclusiones y recomendaciones permitirá a la empresa determinar las acciones preventivas o correctivas necesarias para el correcto accionar del mismo.</p>	<p>Acciones preventivas y correctivas.</p>	<p>Correcto accionar.</p>

Fuente: COMSA S.A.
Elaborado por: Miryam Yumiseba

2.8. HIPÓTESIS

2.8.1. HIPÓTESIS GENERAL

El diseño del modelo de auditoría de gestión optimizara los recursos de la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de la Rehabilitación de la vía férrea tramo Riobamba – Ambato para el periodo 2011.

2.8.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- ❖ El diagnóstico e implementación de los procesos teóricos necesarios para aplicar la auditoría de gestión en la Empresa COMSA darán como resultado el mejoramiento en la toma de decisiones correctas en los procesos administrativos que se ejecutan.
- ❖ Al analizar los diferentes procesos administrativos existentes en la entidad, se obtendrá el diagnóstico situacional, el cual nos permitirá conocer la realidad de los métodos existentes.
- ❖ El diseño de la propuesta de trabajo para la implementación del modelo de auditoría de gestión cubrirá las necesidades de la empresa en la mejora y reestructuración de procesos para la optimización de los recursos existentes.
- ❖ La emisión de conclusiones y recomendaciones permitirá a la empresa determinar las acciones preventivas o correctivas necesarias para el correcto accionar del mismo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del trabajo de investigación se fundamenta en el paradigma cuali – cuantitativo para el análisis e interpretación de las necesidades actuales de la empresa que es la ineficiencia en el uso de los recursos.

Es cualitativo el enfoque porque se realiza análisis, juicios de valor, criterios, así como se realizan interpretaciones y propuestas. Es cuantitativo porque se refiere a porcentajes y cantidades que se reflejan en la recopilación e interpretación de los datos de las encuestas y entrevistas y también en medio de la propuesta.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Se realiza la investigación en la Empresa COMSA S.A., además se toma en cuenta que la recopilación de datos se genera en toda la empresa que sirven de base para el estudio de Auditoría de Gestión y optimización de los recursos.

3.2.2 Investigación Bibliográfica-Documental

Esta investigación es bibliográfica porque permite explorar lo que se ha escrito por medio de varios autores sobre la Auditoría de Gestión que se encuentra en el marco teórico de la investigación. Así mismo es documental porque se ha recopilado información dentro de la organización, la misma que permitirá direccionar una estructura apropiada para la organización acorde a su característica, con respaldo de la información teórica y científica del estudio.

3.2.3 Investigación Experimental

La investigación es experimental porque plantea a través de una Auditoría de Gestión, la búsqueda de mejoramiento en el desarrollo organizacional, que garantice la eficiencia, eficacia y economía, a través de una buena administración, con base en la calidad del servicio y la optimización de los recursos.

3.2.4 Investigación Histórico – Lógica

Esta investigación permite recoger los datos sobre el registro histórico de la Empresa COMSA S.A., y a su vez conocer cómo es su desarrollo organizacional para proyectarse dentro de la propuesta y mirar al futuro a través del direccionamiento estratégico.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población utilizada en la investigación se detalla en la siguiente tabla:

TABLA N° 02 COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN

UNIVERSO	ENCUESTADOS
Director	1
Funcionarios Administrativos	4
Funcionario de Recursos Humanos	1
Funcionarios Área Operativa	15
TOTAL	21

Fuente: COMSA S.A.
Elaborado por: Miryam Yumiseba

En vista de que la población es pequeña no se procede al cálculo de la muestra y se trabajará con todos los elementos del universo planteado.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Método Inductivo – Deductivo

Se realizará un análisis de la situación actual de cada uno de los directivos y empleados para efectuar un estudio detallado del problema ya que el método inductivo parte del conocimiento de casos y hechos particulares que intervienen, con el objetivo de optimizar los recursos de la empresa.

El método deductivo se utiliza en todo el proceso de investigación para el análisis e interpretación de resultados, así formular con precisión la propuesta y también ser capaces de plantear alternativas de acción.

3.4.2 Método Analítico- Sintético

El método analítico nos admite desordenar las partes de un hecho que constituyen un todo, a través de este método, se procederá al análisis de la información recogida para revelar las causas y efectos que generan la deficiencia en el uso de los recursos y el no contar con una Auditoría de Gestión, logrando las evidencias que se presentan y las consecuencias dentro de la empresa sujeta a estudio.

El método sintético ayuda a fusionar los elementos del problema, con la propuesta, con el objetivo primordial de establecer una Auditoría de Gestión para la optimización de los recursos, marcada en un ordenamiento estructural acorde a sus necesidades y propósito.

3.4.3 Método Histórico- Lógico

Con este método se ha recogido la historia de COMSA S.A. para poder analizar los acontecimientos que tienen relación con el tema en estudio, recogiendo datos veraces que ayudan a concluir con la formulación de la propuesta, la que será aplicada en el capítulo cuarto de la tesis.

3.4.4 Técnicas

3.4.4.1 Encuestas

La finalidad de las encuestas es conseguir información principal, tomando en consideración a los empleados de la empresa y realizar la propuesta de acuerdo a las respuestas que se recojan ya que entonces responde la Auditoría a las necesidades reales.

3.4.4.2 Entrevistas

Esta técnica se aplicó a través de una guía dirigida al Director Ing. Fernando Lantaño, quien ayudará a conocer el tema de investigación con la finalidad de solucionar los posibles problemas existentes en su trayectoria, la importancia de optimizar los recursos y realizar el planteamiento de la Auditoría de Gestión.

3.4.5. Instrumentos

3.4.5.1 Cuestionario

Para recopilar la información se utilizó cuestionarios con preguntas para los empleados de la empresa, con la finalidad de que el encuestado seleccione la respuesta de acuerdo a su criterio personal.

3.4.5.2 Guía

Se realizó en base a un listado de preguntas relacionadas con el tema de investigación destinado a la dirección de la empresa, con el fin de tener una idea general y específica del caso sujeto a investigación.

3.5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos obtenidos se agruparon en tablas de frecuencia, a los que se les aplicó técnicas de la estadística descriptiva y a través de gráficos circulares se presenta los resultados de las encuestas y también se realiza una entrevista tanto a los empleados como al nivel directivo de la Empresa COMSA S.A.

3.5.1 Entrevista dirigida al Ing. Fernando Lantaño, Gerente de COMSA S.A.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESPOCH-FADE-EICA

GUIA DE ENTREVISTA

AL ING. FERNANDO LANDAÑO, GERENTE DE COMSA S.A.

Entrevista con fines de carácter académico
--

1. ¿Se ha realizado en la empresa una Auditoría de Gestión?

No se realizó.

2. ¿Cada qué tiempo usted evalúa el desempeño laboral del personal?

En cada reunión de obra, las misma que se ejecutaban una vez a la semana.

3. ¿Cree usted que existe eficiencia en el manejo de los recursos?

No, debido a la falta de control interno que no se ha implementado en este proyecto.

4. ¿Considera necesario realizar una Auditoría de Gestión?

Sería muy importante que se lo realice para aplicar mejoras en los procesos que se manejan en este proyecto.

5. ¿Existe control interno sobre las existencias de materia prima en bodega y en el consumo?

No se realizó actividades de control interno en las materias primas existentes en el proyecto.

6. ¿Se encuentra el personal capacitado en las labores que desempeñan?

No se encuentran capacitados, porque los procesos de control no han sido establecidos, el control de recursos y materiales se los hace en base a la experiencia de los trabajadores.

7. ¿Con qué frecuencia recibe informes de los estados financieros?

Los informes son presentados mensualmente, pero son analizados por parte de la gerencia general de COMSA S.A. y representantes de la COMSA EMTE.

8. ¿El área de Contabilidad entrega los reportes con análisis de indicadores financieros y de gestión?

En reuniones mensuales se lo analiza los resultados con gerencia.

9. ¿Existe planificación estratégica?

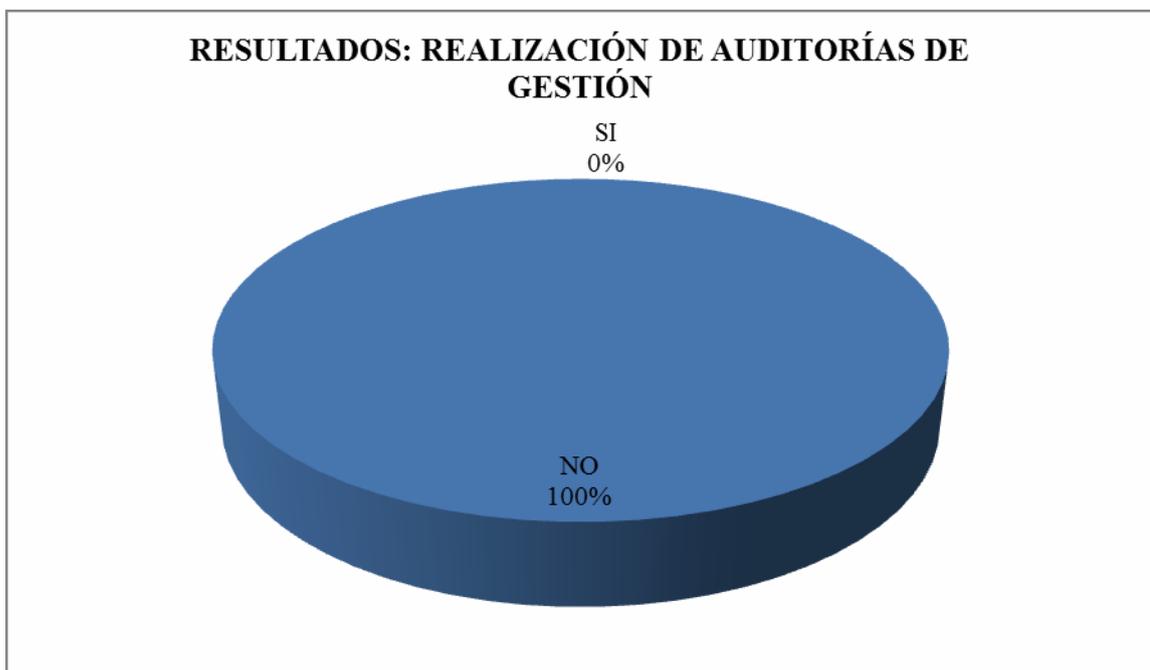
No existe.

3.5.2 Encuestas dirigidas a los funcionarios administrativos y recurso humano de la Empresa COMSA S.A.

1.- ¿Se ha realizado en la empresa Auditoría de Gestión?

TABLA N° 03 REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Gráfico No. 2



FUENTE: Personal Administrativo COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

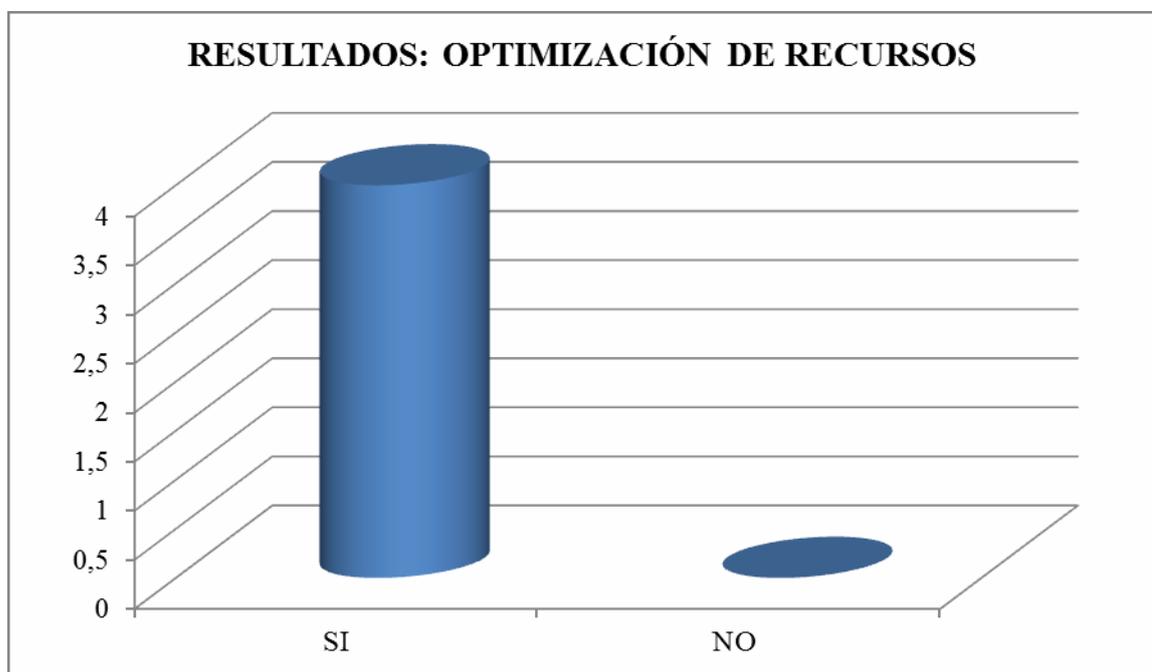
Interpretación:

Cuando se les consultó a los funcionarios administrativos y el responsable de recursos humanos de la Empresa COMSA S.A. acerca de la realización de Auditoría de Gestión el 100% contesta que no. Esto ratifica la hipótesis planteada como válida.

2.- ¿Cree usted que la Auditoría de Gestión optimizará los recursos de la empresa?

TABLA N° 04		
LA AUDITORÍA DE GESTIÓN OPTIMIZARÁ LOS RECURSOS DE LA EMPRESA		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Gráfico No. 3



FUENTE: Personal Administrativo COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

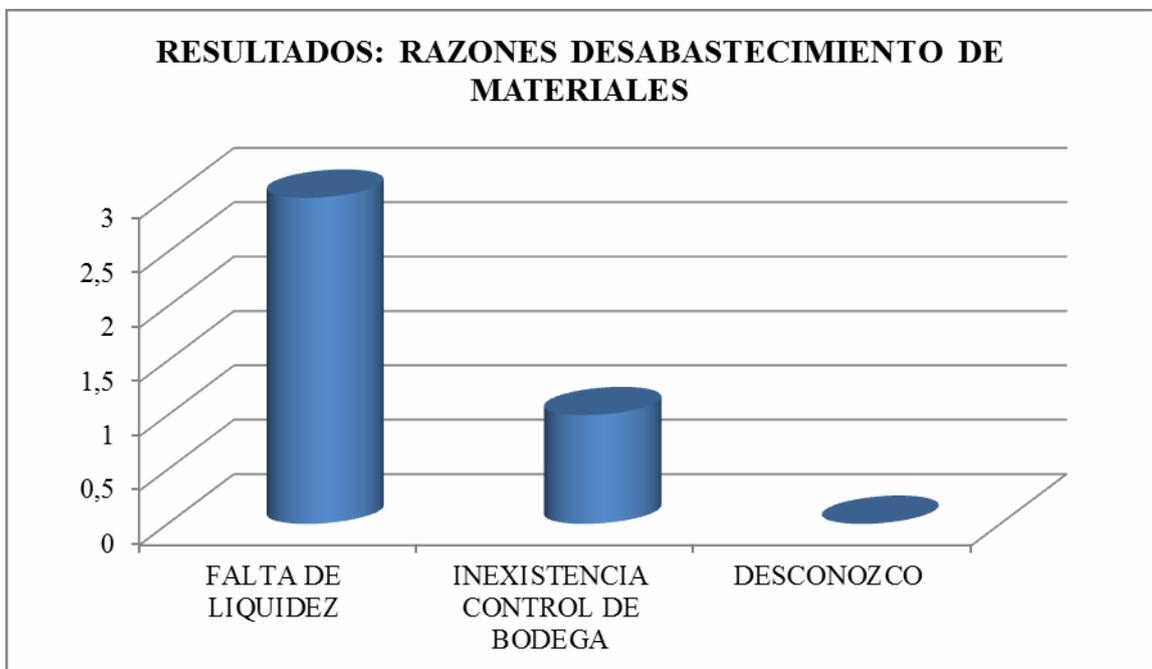
Interpretación:

Se les consulta a los funcionarios administrativos y responsable de recurso humano si la Auditoría de Gestión optimizará los recursos y el 100% responden que sí, siendo importante resaltar que es por tanto la primera vez con esta investigación que se exponen los problemas existentes en el área administrativa y financiera. Por tanto, la hipótesis se confirma como válida.

3.- ¿Cuáles son las razones por las que no existe un normal abastecimiento de materiales?

TABLA N° 05 RAZONES DEL DESABASTECIMIENTO DE MATERIALES		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
FALTA DE LIQUIDEZ	4	80%
INEXISTENCIA DE CONTROLES EN BODEGA	1	20%
DESCONOZCO	0	0
TOTAL	5	100%

Gráfico No. 4



FUENTE: Personal Administrativo COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Interpretación:

Consultados los funcionarios administrativos y responsable del recurso humano sobre las razones por las que no existe un normal abastecimiento de materiales, el 80% indica que es por falta de liquidez y el 20% dice que se debe a la inexistencia de controles en bodega.

4.- ¿Tiene usted por escrito las funciones que le han asignado?

TABLA N° 06		
LAS FUNCIONES QUE LE HAN SIDO ASIGNADAS SON POR ESCRITO		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Gráfico No. 5



FUENTE: Personal Administrativo COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

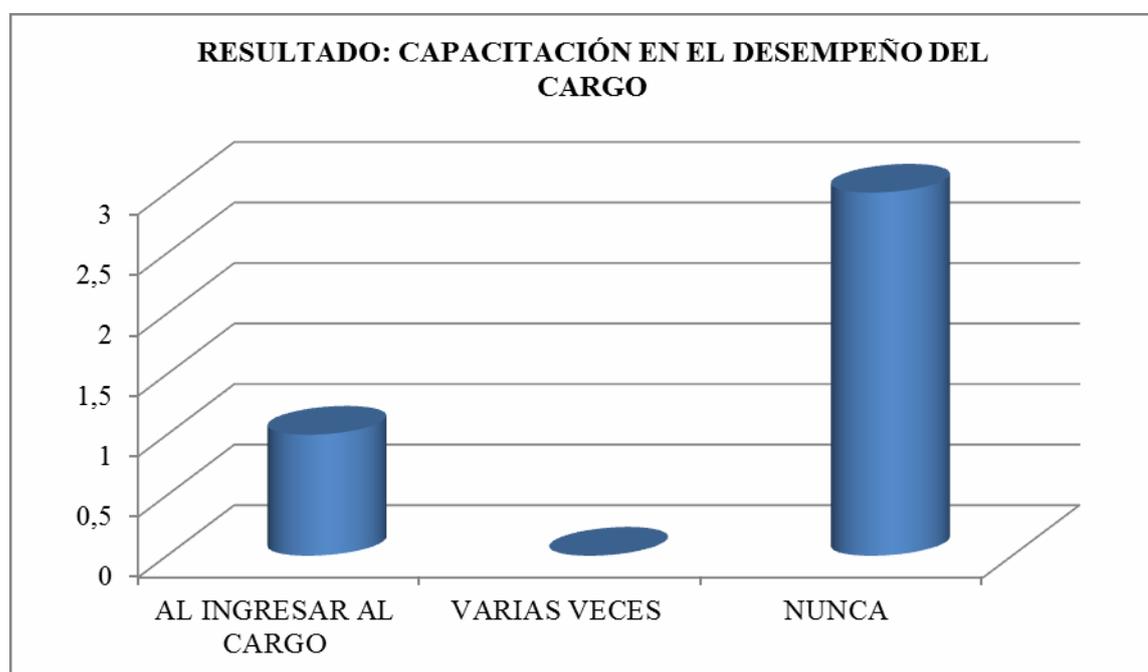
Interpretación:

El personal administrativo y responsable del recurso humano, al ser encuestados sobre la asignación de funciones y su conocimiento, el 100% responde que no se les ha entregado por escrito.

5.- ¿La empresa le ha capacitado para desempeñar su cargo?

TABLA N° 07 CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
AL INGRESAR AL CARGO	1	20
VARIAS VECES	0	0
NUNCA	4	80
TOTAL	5	100

Gráfico No.6



FUENTE: Personal Administrativo COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Interpretación:

Al realizar la encuesta a los funcionarios administrativos y responsable del recurso humano, respecto sobre haber recibido capacitación para desempeñar su cargo el 80% indica que nunca, mientras que el 20% dice que sucedió al ingresar al cargo.

6.- ¿Cuáles son las razones del retraso de las obras?

TABLA N° 08 RETRASO DE LAS OBRAS		
ALTERNATIVAS	N° de personas	Porcentaje
POCO PERSONAL	0	0
INEXISTENCIA DE MATERIAL	5	100
FALTA DE CONTROL	0	0
TOTAL	5	100

Gráfico No. 7



FUENTE: Personal Administrativo COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Interpretación:

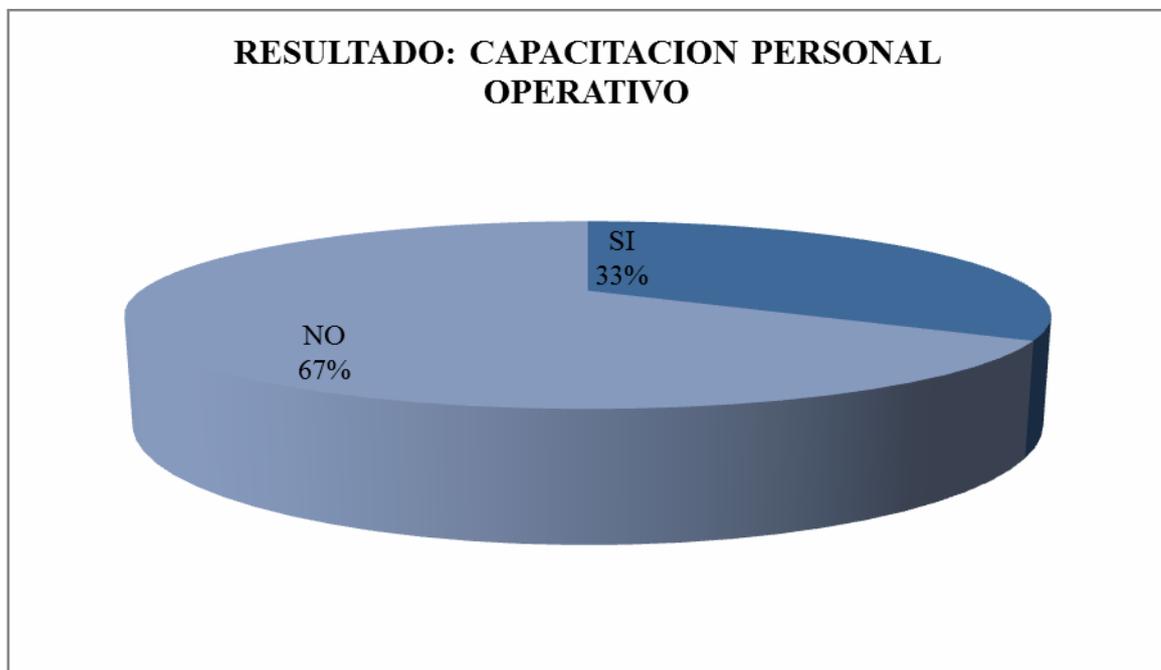
Al encuestarles a los funcionarios administrativos y responsable del recurso humano, sobre las razones del retraso de las obras, el 100% indica que se debe a la inexistencia de material los cuales no han sido entregados por la FEEP.

3.5.3 Encuesta realizada al personal del Área Operativa

1.- ¿La empresa le ha capacitado para el cumplimiento de sus funciones?

TABLA N° 09 CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
SI	5	33 %
NO	10	67 %
TOTAL	15	100%

Gráfico No. 8



FUENTE: Personal del Área Operativa COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

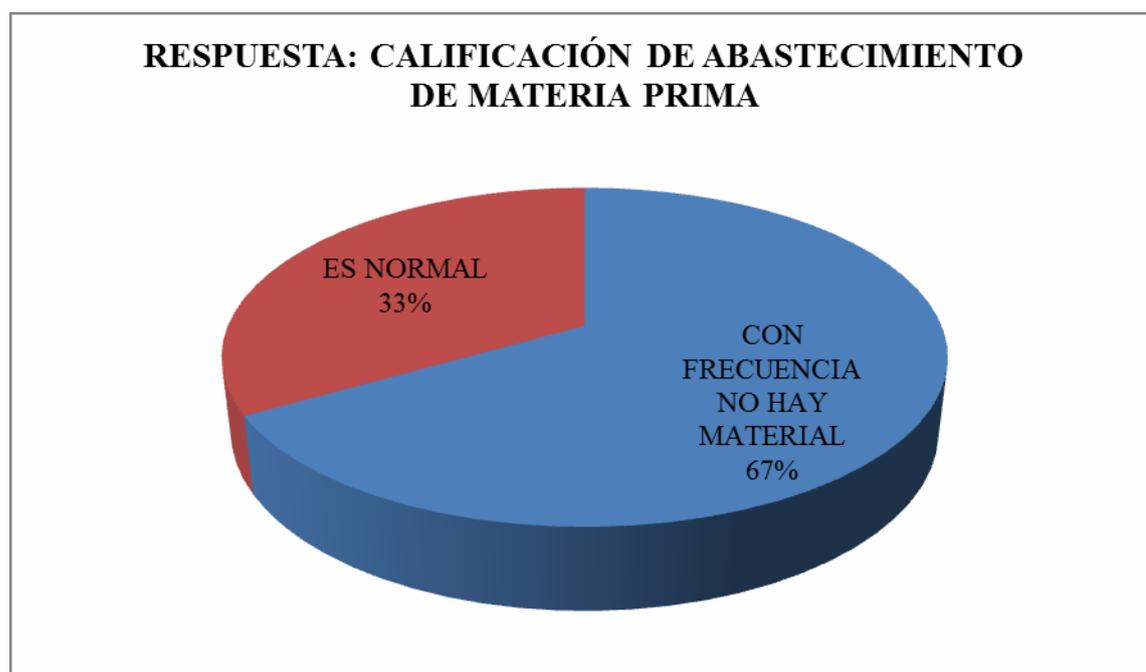
Interpretación:

Al realizar la encuesta al personal del área operativa acerca de la capacitación para el cumplimiento de sus funciones, indicando el 67% que no ha recibido capacitación y apenas el 33% dice que si la recibió.

2.- Califique el abastecimiento de la materia prima:

TABLA N° 10 CALIFICACIÓN DEL ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
CON FRECUENCIA NO HAY MATERIAL	10	67%
ES NORMAL	5	33%
TOTAL	15	100%

Gráfico No. 9



FUENTE: Personal del Área Operativa COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

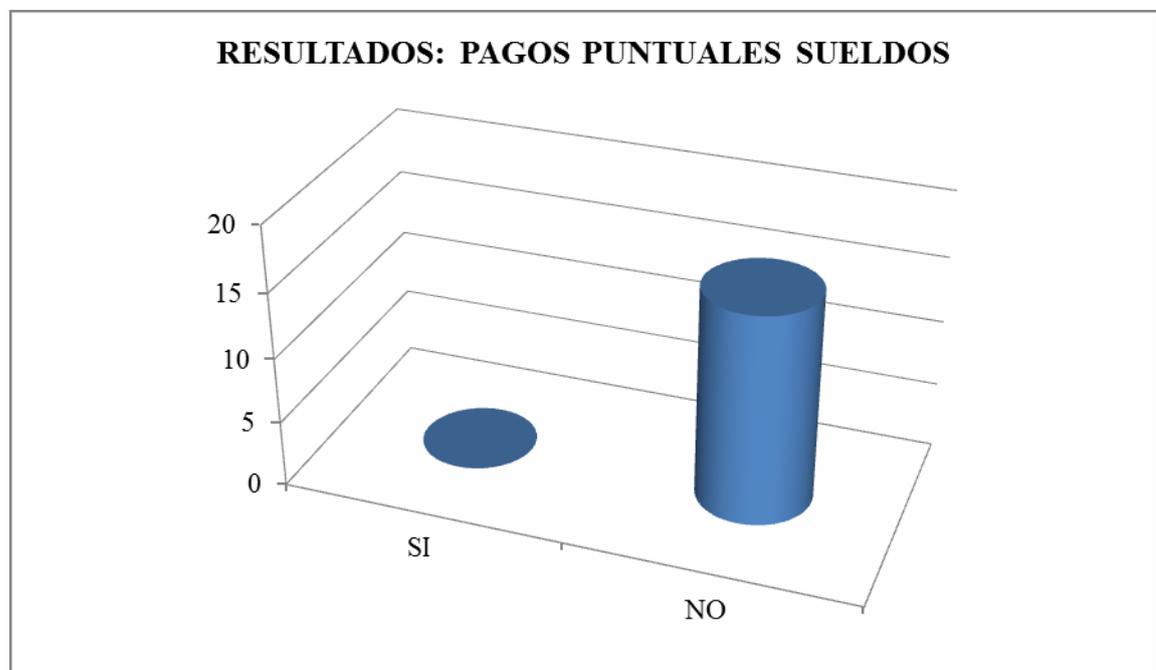
Interpretación:

Al personal del área operativa se le solicita que califique el abastecimiento de la materia prima el mismo que está distribuido de acuerdo a las faenas ferroviarias a realizar por tal razón existen materias primas que en 67% no llegan a tiempo y en otros casos el 33% si tienen en existencia las misma pero como no trabajan a la par se retrasa el trabajo en conjunto.

3.- ¿Sus sueldos son pagados con puntualidad?

TABLA N° 11 PAGOS PUNTUALES DE LOS SUELDOS		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Gráfico No. 10



FUENTE: Personal del Área Operativa COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

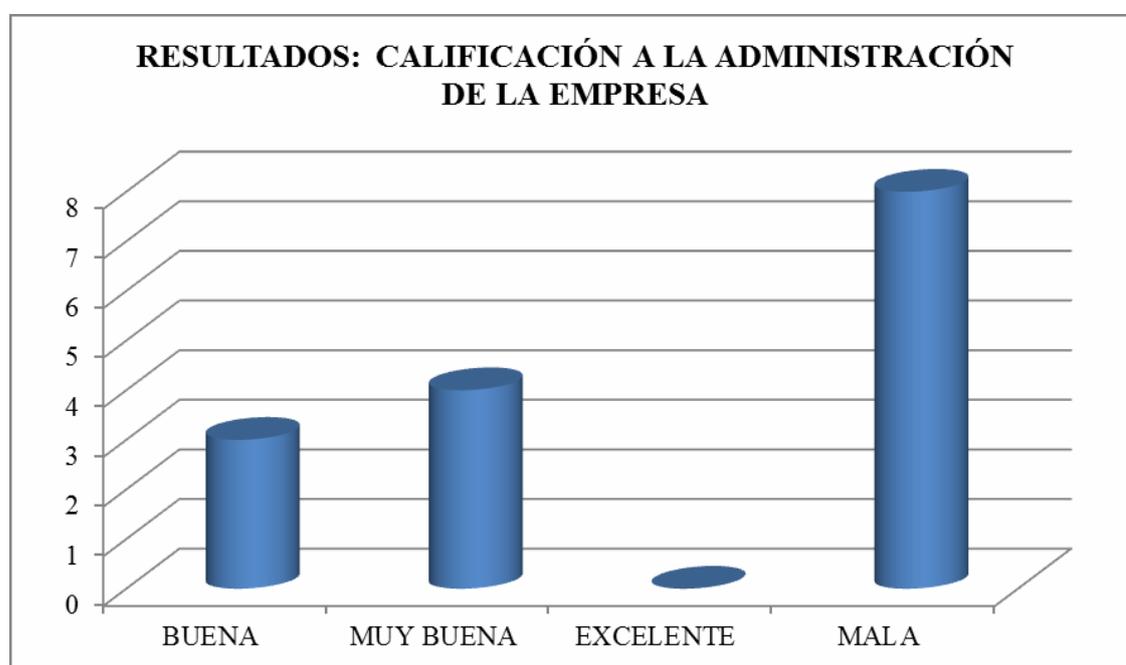
Interpretación:

Al personal del área operativa se le consulta respecto a la puntualidad en el pago de los sueldos y el 100% responde que no, esta acción que realiza la empresa desmotiva a los obreros en su producción y confianza con la entidad.

4.- Cree usted que la administración de la empresa es:

TABLA N° 12 CALIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA		
Alternativas	N° de personas	Porcentaje
BUENA	3	20%
MUY BUENA	4	27%
EXCELENTE	0	0
MALA	8	53%
TOTAL	15	100%

Gráfico No. 11



FUENTE: Personal del Área Operativa COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Interpretación:

Cuando se le solicita al personal del área operativa que emita un criterio respecto a la calificación a la administración de la empresa, el 53% dice que es mala en su gran mayoría indican que es por el retraso en el pago de sueldos, por la falta de gestión en el abastecimiento de materiales lo que no les permite ganar su bono de producción, entre el 20% manifiesta que es buena y el 27% indica que es muy buena consideran que la empresa se preocupa por su seguridad y dotación manifiestan que en otras empresas no tomo en consideración estos aspectos.

3.5. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La Hipótesis General de Trabajo presentada en esta investigación dice: “El diseño del modelo de Auditoría de Gestión optimizará los recursos de la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de la Rehabilitación de la vía férrea tramo Riobamba – Ambato para el período 2011”.

Con la aplicación del diseño y al terminar el proceso de investigación mediante una guía de entrevista aplicada al señor Gerente de COMSA S.A., encuestas realizadas a funcionarios administrativos y responsable del recurso humano, personal del área operativa los resultados que totalizó en 21 personas, se afirma la hipótesis de trabajo con la siguiente explicación:

Cuando se realizó la entrevista al Ing. Fernando Lantaño, Gerente, se le pregunta si ha realizado en algún momento de la empresa una Auditoría de Gestión, manifiesta negativamente y luego se le indica que emita su criterio sobre la necesidad de realizarlo e indica que sería muy importante aplicar mejoras en los procesos existentes que se manejan en este proyecto. En otra pregunta que se refiere a la ineficiencia en el manejo de los recursos dice que existe este problema debido a la ausencia de control interno que no se ha realizado en este proyecto. Este resultado de la entrevista confirma la hipótesis de trabajo que se ha presentado en esta tesis y afirma la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión.

En la encuesta se les consulta a los funcionarios administrativos y responsable de recurso humano, si la Auditoría de Gestión optimizará los recursos y el 100% responden que sí, siendo importante resaltar que es por tanto la primera vez que con esta investigación se exponen los problemas existentes en el área administrativa y financiera. Por tanto, la hipótesis se confirma como válida.

En la encuesta realizada al personal del área operativa, se le solicita al personal que emita un criterio respecto a la calificación a la administración de la empresa, el 53% dice que es mala, entre el 20% manifiesta que es buena y el 27% indica que es muy buena, esto permite visualizar que no existe una administración eficiente.

CAPITULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA COMSA S.A.

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico situacional de la entidad se realizara con la aplicación del estudio de la matriz FODA, en la que se analizaran sus características *internas (Debilidades y Fortalezas)* y su situación *externa (Amenazas y Oportunidades)*.

**TABLA N° 13 ANÁLISIS FODA EMPRESA COMSA S.A PROYECTO
REHABILITACIÓN DE VIA FÉRREA TRAMO RIOBAMBA –AMBATO**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento social• Buen ambiente de trabajo• Solidez y confianza• Crecimiento económico de la entidad.	<ul style="list-style-type: none">• Ineficiente uso de recursos• No se realizan auditorías• Ausencia de materia prima• Maquinaria dañada• Falta de conocimiento sobre fiscalización• Malas relaciones con grupos de interés (Fiscalización – FEPP)• Inexistencia de procedimientos de control interno• Carece de políticas para el manejo administrativo, recurso humano y material.• Falta de experiencia ferroviaria del personal de obra.• Carece de sistemas informático para el procesamiento de

		información. <ul style="list-style-type: none"> Falta de sistemas de comunicación de actividades a realizar en el proyecto.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos proyectos y oportunidades laborales. Tecnologías de punta para ejecución del trabajo. Extensión de líneas férreas 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las reformas políticas y autoridades de control. Cambios naturales impredecibles. Relaciones inadecuadas con el contratista (Estado).

FUENTE: COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Análisis de medio interno: Fortalezas y Debilidades

1	Debilidad grave o muy importante
2	Debilidad menor
3	Equilibrio
4	Fortaleza menor
5	Fortaleza importante

TABLA N° 14 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA COMSA S.A.

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
FORTALEZAS				
1	Reconocimiento social.	0,0625	5	0,31
2	Buen ambiente en grupos de trabajo.	0,0625	5	0,31
3	Posibles proyectos nuevos.	0,0625	4	0,25
4	Valoración de su personal extranjero	0,0625	4	0,25

	calificado y con experiencia.			
5	Crecimiento económico de la entidad.	0,0625	5	0,31
DEBILIDADES				
1	Ineficiente uso de recursos.	0,0625	1	0,06
2	No se realizan procesos de control interno.	0,0625	2	0,13
3	Ausencia de materia prima.	0,0625	1	0,06
4	Maquinaria dañada.	0,0625	1	0,06
5	Falta de manuales, instructivos, procedimientos.	0,0625	2	0,13
6	Malas relaciones con grupos de interés.	0,0625	1	0,06
7	Inexistencia de procedimientos de control interno.	0,0625	1	0,06
8	Carece de políticas para el manejo administrativo y recurso humano.	0,0625	1	0,06
9	Falta de conocimiento y experiencia ferroviaria del personal de obra.	0,0625	1	0,06
10	Carece de sistemas informático para el procesamiento de información.	0,0625	2	0,13
11	Falta de sistemas de comunicación de actividades a realizar en el proyecto.	0,0625	1	0,06
	TOTAL	1	37	2,41

FUENTE: COMSA S.A.

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

El análisis realizado en la presente matriz se considera una escala del 1 al 5, en la que se obtuvo un ponderación de 2,41 la cual indica que en la Empresa COMSA sus debilidades están sobre sus fortalezas, esta situación se la consideran pues no existe procesos o sistemas de control interno los mismo que ayudarían a la administración de los recursos y la utilización adecuada de los mismos.

Adicional la entidad es nueva en el país y su falta de organización interna ha con llevado a deficiencia en las operaciones diarias a realizar y en algunos casos duplicidad de funciones.

De igual forma el ineficiente manejo de los recursos existentes del proyecto por parte de la dirección general de COMSA, la falta de materia prima para la ejecución de la obra y de esta forma a perder tiempo, recurso humano y económico, los mismo sucedió al momento de la capacitación del personal de obra por su falta de experiencia en el área ferroviaria se perdió maquinaria nueva las cual por las pruebas ejecutadas se fueron deteriorando por el mal uso.

La falta de un sistema informático centralizada ha retrasado el trabajo por ejemplo informes, detalles de producción, valores por rendir de caja chica, el costo de mano de obra, del costo o valor de planillas de balasto o materia prima.

Análisis de medio externo: Oportunidades y Amenazas

1	Amenaza grave o muy importante
2	Amenaza menor
3	Equilibrio
4	Oportunidad menor
5	Oportunidad importante

TABLA N° 15 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA COMSA S.A.

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
OPORTUNIDADES				
1	Nuevos proyectos y oportunidades laborales.	0,1667	5	0,83
2	Tecnologías de punta para ejecución del trabajo.	0,1667	5	0,83
3	Extensión de líneas férreas	0,1667	4	0,67
AMENAZAS				
1	Cambios en las reformas políticas y autoridades de control	0,1667	1	0,17
2	Cambios naturales impredecibles	0,1667	2	0,33
3	Relaciones inadecuadas con el contratista (Estado)	0,1667	1	0,17
	TOTAL	1	37	3,00

FUENTE: COMSA S.A

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

El análisis realizado en la presente matriz se considera una escala del 1 al 5, en la que se obtuvo un ponderación de 3,00 la cual indica que en la Empresa COMSA tiene un equilibrio entre sus oportunidades y amenazas, las cuales son relacionadas básicamente con el gobierno, la gestión y proyectos que el mismo incentiva, ayuda al trabajo que la entidad está ejecutando, sus debilidades están sobre sus fortalezas, esta situación se la consideran pues no existe procesos o sistemas de control interno los mismo que ayudarían al inspección de los recursos y la utilización adecuada de los mismo. Adicional la entidad por su falta de experiencia en el mercado ecuatoriano debe permanecer a las expectativas de las relaciones de la fiscalización con el contratista para evitar los problemas de comunicación y construcciones de obra sin autorización.

4.2 ALCANCE

La auditoría de gestión para su desarrollo, estima el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2011.

El presente trabajo de investigación se ejecutara, para conocer y verificar si los procedimientos aplicados en el Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato son los adecuados por la optimización de sus recursos.

4.3 PROCEDIMIENTOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo de la presente investigación se detallaran los procedimientos a seguir en el departamento administrativo de la Empresa COMSA S.A.

LEGAJO PERMANENTE

- ❖ Información General
- ❖ Hojas de Marcas aplicar
- ❖ Programas de Auditoría

LEGAJO CORRIENTE

- ❖ Fase I: Conocimiento Preliminar
 - ❖ Programa de auditoría
 - ❖ Carta de petición
 - ❖ Carta de aceptación
 - ❖ Oferta profesional
 - ❖ Carta compromiso
 - ❖ Contrato de prestación de servicios de auditoría
 - ❖ Comunicación de inicio de examen de auditoría
 - ❖ Entrevista preliminar Directivos de COMSA
 - ❖ Propuesta de Misión y propuesta de Visión
 - ❖ Propuesta de Organigrama Estructural

- ❖ Fase II: Planeamiento
 - ❖ Programa de auditoría
 - ❖ Evaluación de Control Interno
 - ❖ Determinación de hallazgos
 - ❖ Informe de Control Interno
 - ❖ Orden de trabajo
 - ❖ Plan específico.

- ❖ Fase III: Ejecución de la auditoría
 - ❖ Programa de auditoría
 - ❖ Identificación de procesos
 - ❖ Indicadores de gestión

- ❖ Fase IV: Comunicación de resultados
 - ❖ Programa de auditoría
 - ❖ Informe de Auditoría

4.4. ORGANIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.4.1 OBJETIVOS

❖ General

- ❖ Verificar los procedimientos aplicados en el Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato, los cuales permitan la optimización de los recursos de forma adecuada y oportuna.

❖ Específicos

- ❖ Evaluar el Control Interno.
- ❖ Identificar áreas críticas en base al análisis y determinación de hallazgos.
- ❖ Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que se realizan en la Empresa COMSA S.A, determinando cambios que permitan optimizar recursos existentes en cada uno de los proyectos.
- ❖ Emitir un informe final, las conclusiones y recomendaciones que van dirigidas a mejorar la gestión operativa de la entidad.



LEGAJO

PERMANENTE

Entidad: COMSA S.A.

Fecha: Enero – Diciembre 2011

4.5. Legajo Permanente

L.P.I.G
1/1

ÍNDICE

LP	4.5. LEGAJO PERMANENTE
LP1	4.5.1 Información General.
LP2	4.5.2 Hoja de Marcas de Auditoría.
LP3	4.5.3 Programas de Auditoría.

4.5.1. Información General

Con fecha 19 de Octubre del 2010, a las 18h30, la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, publicó en el Portal de Compras Públicas administrado por el INCOP, los pliegos para el proceso mediante Régimen Especial por Giro del Negocio para la REHABILITACIÓN DE LA VIA FÉRREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO”.

Según lo dispuesto en la actual Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, con fecha 11 de Noviembre 2010, las compañías COMSA SOCIEDAD UNIPERSONAL y RIPCONCIV CONTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA, los cuales presentaron conjuntamente y bajo en compromiso de conformar un Consorcio, una oferta a la Empresa de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, a efectos de participar en la adjudicación del contrato público.

Mediante Resolución No. 402, con fecha 30 de Noviembre del 2010, el Gerente General de la FEEP, adjudico a dicha entidad el contrato para la “REHABILITACION DE LA VIA FERREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO” la cual tiene como plazo para su ejecución de cuatrocientos ochenta días calendario contados a partir de la entrega del anticipo.

El CONSORCIO COMSA_RIPCONCIV, se constituyó mediante escritura pública el trece de Diciembre del 2010, debidamente representada por el Sr. Jaime Serret Gili, en calidad de Apoderado de la Empresa COMSA y por el Ing. Osmany Francisco Peña Chávez en calidad de Gerente General de la compañía RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.

La rehabilitación de la línea férrea en el tramo Riobamba- Ambato, unirá las estaciones de Riobamba Km. 230+500 con la estación de Ambato Km. 304+900, la misma que se ejecuta en una zona montañosa de la sierra ecuatoriana.

Dentro de las actividades a realizar por concepto de faenas ferroviarias detallo las siguientes:

- ❖ Desarmado vía férrea.
- ❖ Transporte de componentes (durmientes y elementos metálicos) que se suministran o retiran de la vía férrea.
- ❖ Carga y descarga de durmientes de madera.
- ❖ Carga y descarga de durmientes de hormigón.
- ❖ Suministro de durmientes de madera para puentes.
- ❖ Suministro y transporte de placas de asiento para riel.
- ❖ Suministro de Soldadura aluminotérmica.
- ❖ Suministro e instalación de ángulos para sujeción de durmientes en puente.
- ❖ Corte de riel a la distancia media entre centro de las eclipsas.
- ❖ Elaboración de agujeros a la misma distancia de la eclisa.
- ❖ Instalación de cambia vías.
- ❖ Inspección y clasificación de aparatos de vía y cambiavías.
- ❖ Ensamblado de vía férrea (durmientes de madera y DHMP).
- ❖ Tendido y colocación sub-balasto (durmientes de madera y DHMP).
- ❖ Colocación, perfilado y bateo de balasto (durmientes de madera y DHMP).
- ❖ Nivelación y alineación de vía férrea (durmientes de madera y DHMP).
- ❖ Cambio de accesorios y elementos metálicos.
- ❖ Semáforos y campanilla.
- ❖ Mantenimiento ferroviario de 6 meses.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.5.2. Hoja de Marcas de Auditoría

TABLA N° 16 MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado y Verificado
¥	Duplicidad de Funciones
@	Hallazgo
≠	Inexistencia de Código de Ética
;	Propuesta de misión y visión
-	Propuesta de organigrama estructural
Σ	Suma
Δ	Sustentado con evidencias

Realizado por: Miryam Yumiseba

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.5.3. Programas de auditoría

TABLA N° 17 Programas de Auditoría Fase I

<p>Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal Auditoría de Gestión Planificación Programa de Auditoría</p>

OBJETIVOS:

- ❖ Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- ❖ Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la entidad para la aplicación del examen.
- ❖ Obtener el conocimiento general de las actividades que se ejecutan en el proyecto.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice la entrevista al director del proyecto.			
2	Notifiqué el inicio de la auditoría.			
3	Solicité la documentación referente a la base legal interna y externa, de las autoridades de la institución.			
4	Efectúe una visita preliminar.			
5	Proponer la elaboración de misión y visión institucional.			
6	Proponer la elaboración del organigrama estructural.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

TABLA N° 18 Programas de Auditoría Fase II

Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- ❖ Adquirir información de los controles internos existentes en la entidad.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en los cada uno de los departamentos de la entidad.
- ❖ Determinar si los recursos asignados al proyecto están siendo utilizados de forma eficiente.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control interno de la entidad.			
2	Determine los hallazgos encontrados.			
3	Elabore el informe de control interno.			
4	Realice una orden de trabajo.			
5	Elabore un plan específico.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

TABLA N° 19 Programas de Auditoría Fase III

Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal
Auditoría de Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- ❖ Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía del uso de los recursos asignados al proyecto.
- ❖ Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.
- ❖ Establecer el cumplimiento de actividades asignadas a cada departamento.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identifiqué los Procesos.			
2	Aplicé indicadores de gestión.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

TABLA N° 20 Programas de Auditoría Fase IV

Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- ❖ Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el informe final de auditoría de gestión.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	



LEGAJO CORRIENTE

Entidad: COMSA Sociedad Unipersonal

Fecha: Enero – Diciembre 2011

4.6. Legajo Corriente

LC	4.6. LEGAJO CORRIENTE
LC1	4.6.1. Fase I: Conocimiento Preliminar
LC1.1	4.6.1.1 Programa de auditoría
LC1.2	4.6.1.2 Carta de petición
LC1.3	4.6.1.3 Carta de aceptación
LC1.4	4.6.1.4 Oferta profesional
LC1.5	4.6.1.5 Carta compromiso
LC1.6	4.6.1.6 Contrato de prestación de servicios de auditoría
LC1.7	4.6.1.7 Comunicación de inicio de examen de auditoría
LC1.8	4.6.1.8 Entrevista preliminar Directivos de COMSA
LC1.9	4.6.1.9 Propuesta de Misión y propuesta de Visión
LC1.10	4.6.1.10 Propuesta de Organigrama Estructural
LC2.	4.6.2. Fase II: Planeamiento
LC2.1	4.6.2.1 Programa de auditoría
LC2.2	4.6.2.2 Evaluación de Control Interno
LC2.3	4.6.2.3 Determinación de hallazgos
LC2.4	4.6.2.4 Informe de Control Interno
LC2.5	4.6.2.5 Orden de trabajo
LC2.6	4.6.2.6 Plan específico.
LC3.	4.6.3. Fase III: Ejecución de la auditoría
LC3.1	4.6.3.1 Programa de auditoría
LC3.2	4.6.3.2 Identificación de procesos
LC3.3	4.6.3.3 Elaboración de Flujogramas
LC3.4	4.6.3.4 Indicadores de gestión
LC4.	4.6.4. Fase IV: Comunicación de resultados
LC4.1	4.6.4.1 Programa de auditoría
LC4.2	4.6.4.2 Informe de auditoría
LC4.3	4.6.4.3 Carta de convocatoria para la lectura del borrador del informe de auditoría.
LC4.4	4.6.4.4 Acta de reunión extraordinaria para la comunicación de resultados contenidos en el borrador del informe de auditoría.

4.6.1. Fase I Conocimiento Preliminar

4.6.1.1. Programas de Auditoría TABLA N° 21

Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal Auditoría de Gestión Conocimiento Preliminar Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- ❖ Establecer los recursos que serán necesarios para la ejecución de la Auditoría.
- ❖ Obtener el compromiso de la dirección de la entidad en la aplicación del examen.
- ❖ Lograr el conocimiento general de las actividades del proyecto.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Recepte la carta de petición por parte del director del proyecto.	L.C.C.P.1 1/1	M.Y.	15-12-2012
2	Elabore la carta de aceptación por parte de la empresa de auditoría.	L.C.C.P.2 1/1	M.Y.	15-12-2012
3	Entregue la oferta profesional.	L.C.C.P.3 1/6	M.Y.	15-12-2012
4	Elabore la carta compromiso.	L.C.C.P.4 1/1	M.Y.	15-12-2012
5	Elabore y obtenga la firma del contrato de prestación de servicios de auditoría.	L.C.C.P.5 1/4	M.Y.	15-12-2012
6	Comunique el inicio de examen de auditoría.	L.C.C.P.6 1/2	M.Y.	15-12-2012
7	Efectúe la entrevista preliminar.	L.C.C.P.7 1/2	M.Y.	16-12-2012

8	Proponer la elaboración de misión y visión institucional.	L.C.C.P.8 1/1	M.Y.	17-12-2012
9	Proponer la elaboración del organigrama estructural.	L.C.C.P.9 1/1	M.Y.	18-12-2012

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.1.2. Carta de Petición

Riobamba, 26 de Noviembre del 2012
RIO_FERREO_000124

Señores
D&V AUDITORES Y ASOCIADOS CIA. LTDA.
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Empresa COMSA S.A. y a la vez deseándole éxitos en las funciones que acertadamente dirige.

El motivo de la presente es para informar que a petición presentada por la dirección general del proyecto, realizada el día lunes 20 de Agosto del presente año, se determinó la realización de una Auditoría de Gestión, la cual tiene por objetivo el análisis de los procesos existentes, los mismos que permitirán la optimización de los recursos existentes.

Por tal motivo se solicita a ustedes, muy comedidamente, enviar una Proforma de sus Servicios Profesionales para realizar la mencionada Auditoría de Gestión en el proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato. Cabe mencionar que estamos prestos a proporcionar la información necesaria para llevar acabo el examen, el cual será de mucha utilidad para la consecución de los próximos proyectos a realizar por la entidad.

Por la atención dada a la presente, esperamos su propuesta de trabajo.

Atentamente

Ing. Fernando Lantaño
**DIRECTOR DEL PROYECTO REHABILITACIÓN DE LA VIA FÉRREA
TRAMO RIOBAMBA – AMBATO**

4.6.1.3. Carta de Aceptación

Riobamba, 5 de Diciembre del 2012
DV-OFIC-010-2012

Ing.
Fernando Lantaño
**DIRECTOR DEL PROYECTO REHABILITACIÓN DE LA VIA FÉRREA
TRAMO RIOBAMBA – AMBATO**
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la firma D&V AUDITORES Y ASOCIADOS CIA. LTDA, a la vez le deseamos éxitos en las funciones que acertadamente dirige.

De acuerdo al oficio RIO_FERREO_000124 de fecha 26 de Noviembre del 2012, nos es grato presentarle la propuesta de Auditoría de Gestión para el Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato.

Al tener conocimiento de que nuestra firma ha sido considerada para realizar la Auditoría de Gestión en su prestigiosa empresa, expresamos nuestro agradecimiento y a la vez nuestro compromiso por la confianza depositada.

Cabe señalar que contamos con la experiencia necesaria que avala nuestro trabajo ya que hemos realizado todo tipo de Auditorías en todo tipo de empresas.

A continuación adjuntamos a la presente comunicación nuestra OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES, la misma que esperamos cumpla con sus expectativas.

En espera de una respuesta positiva, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Ing. Miryam Yumiseba

REPRESENTANTE LEGAL D&V AUDITORES Y ASOCIADOS CIA. LTDA.

Adj: Oferta de Servicios

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	



OFERTA PROFESIONAL

Riobamba, 15 de Diciembre del 2012

4.6.1.4. Oferta Profesional

Motivo del Examen

Este examen se lo realizará a la Empresa COMSA S.A en el proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato, se da la necesidad de detallar y conocer cada una de las actividades y procesos, de esta forma sugerir cambios notables para optimizar los recursos existente en el mismo, a pedido del nivel directivo, quien tiene la urgencia de evaluar su gestión ejecutada la misma que esperan que haya sido eficiente y eficaz para el alcance de sus objetivos económicos, considerando que es la primera auditoría y proyecto que se ejecutan en la entidad.

El presente trabajo permitirá a los interesados mejorar los tiempos de producción en cada una de las actividades, controlar de forma adecuada los movimientos de materiales e inventarios, saber si existe duplicidad de cargos y responsabilidades, diagnosticar si cada uno de los gastos operacionales ha sido o fueron necesarios.

Objetivo de la Auditoría

- ❖ Evaluar el Control Interno.
- ❖ Identificar áreas críticas y calificar el riesgo.
- ❖ Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que se efectúan en el área de Administrativa, determinando cambios que permitan optimizar recursos en la producción diaria.
- ❖ Emitir un informe el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la entidad.

Metodología para realizar la Auditoría

Con la finalidad de obtener los mejores resultados posibles se procederá a utilizar las siguientes técnicas y procedimientos en el transcurso de la Auditoría:

Técnicas de verificación ocular

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia que existe entre dos o más elementos. En la fase de ejecución de la auditoría se realiza la comparación de resultados obtenidos.

Observación, es el examen ocular realizado por el auditor que permita cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de gran utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio se busca analizar ciertos hechos y circunstancias, en especial, las que se relacionan directamente con la forma de ejecución de las operaciones, considerando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las actividades.

Técnicas de verificación oral

Indagación, es la acción de obtener información verbal sobre un asunto, mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, es una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas obtenidas a muchas preguntas que se relacionen entre sí, pueden proveer un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

Entrevista, puede realizarse al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. La misma que permite obtener mejores resultados, se debe preparar apropiadamente el cuestionario con las preguntas a formular, adicional especificar quienes serán entrevistados e indicar acerca del propósito y puntos a ser tratados.

Encuesta, son de gran utilidad para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Su principal ventaja radica en la economía considerando el término de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no lograr obtener más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso.

Técnicas de verificación escrita

Analizar, consiste en realizar la separación, evaluación crítica, objetiva y minuciosa de cada uno de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso que ejecuta la entidad, con el fin de establecer su naturaleza, relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. El procedimiento de análisis se refiere a la comparación de cantidades, porcentajes, resultados y otros.

Confirmación, es la técnica que permite comprobar la autenticidad en los registros y documentos analizados, por medio de información directa y por escrito, que es otorgada por funcionarios, empleados que participan o realizan las actividades sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas.

Tabulación, esta técnica consiste en ordenar y agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de forma que se facilite la emisión de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes y materiales practicado en el almacén de bodega en una fecha determinada.

Conciliación, implica en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, los mismos que se encuentran de forma separada e independiente. La técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, sobre una misma operación o actividad, con el objetivo de establecer su concordancia entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que han sido examinados.

Técnicas de verificación documental

Comprobación, se aplica en el desarrollo y elaboración de un examen de auditoría, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos existentes que las justifican.

Computación, esta técnica se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado obtenidos al analizar dicha información. Adicional prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para poder establecer la validez de las cifras obtenidas.

Rastreo, es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro, de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por la unidad operativa dada. Por ejemplo al efectuar la comprensión de la estructura de control interno dentro de la organización.

Revisión selectiva, se desarrolla como un examen ocular rápido, a una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con el fin de separar mentalmente asuntos que no son normales, considerando el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar una análisis profundo.

Técnicas de verificación física

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, materiales, obras, documentos y valores, encontrados con el objetivo de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de la técnica es de mucha utilidad, especialmente, para realizar la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

Informe

En el Informe final se emitirán comentarios, conclusiones y recomendaciones los mismos que serán de nuestra total responsabilidad en base a la auditoría efectuada. Adicional, se presentará un borrador del informe el que contendrá todos los hallazgos encontrados durante el examen ejecutado.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	1	2	3	4
PLANIFICACION PRELIMINAR				
Visita Preliminar	■			
Conformación del Equipo de Trabajo	■			
Firma del contrato	■			
Inicio de las Actividades	■			
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
Realización de las Entrevistas		■		
Establecimiento de Objetivos y alcance del examen		■		
Evaluación de Control Interno		■	■	
Determinación de Hallazgos			■	
Informe de Control Interno			■	
Orden de trabajo			■	
Elaboración del Plan Específico				
EJECUCION DE LA AUDITORÍA				
Procedimiento aplicado al Recurso Humano			■	
Procedimiento aplicado al Manejo y Control de los gastos ejecutados por Caja Chica			■	
Procedimiento aplicado al Pago de Proveedores			■	
Procedimientos aplicados al Control de Bodega			■	
Análisis de los Indicadores de Gestión			■	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
Elaboración del borrador del Informe				■
Entrega del Informe Final				■

Equipo de profesionales asignados a esta auditoría

La auditoría de gestión se la realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Miryam Yumiseba	Auditor Jefe de Equipo
	Auditor Operativo

Se ha determinado el equipo mencionado, ya que son los profesionales con mayor experiencia en el Área Administrativa de empresas Constructoras.

Honorarios y plazos

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor, relacionando las horas de trabajo presupuestada para esta auditoría lo cual estimamos en 4.000,00 dólares más impuestos.

Estos honorarios serán cancelados de la siguiente manera:

40% al momento del inicio de la auditoría.

60% contra – entrega de los resultados al Director del Proyecto.

Se ha estimado un tiempo de 40 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

FASE	DÍAS
Conocimiento Preliminar	3
Planificación	4
Ejecución	22
Comunicación de Resultados	6
Monitoreo	5
TOTAL	40

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.1.5. Carta Compromiso

Riobamba 07 de Diciembre de 2012
RIO_FERREO_000135

Ing.

Miryam Yumiseba

REPRESENTANTE LEGAL D&V AUDITORES Y ASOCIADOS CIA. LTDA.

Presente.-

De mis consideraciones;

Mediante la presente, la Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal, una vez revisada la oferta profesional enviada por ustedes, y teniendo conocimiento de la experiencia de su prestigiosa firma, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta presentada. Por lo tanto, sírvanse realizar la auditoría en los plazos establecidos anteriormente.

Atentamente.

.

Ing. Fernando Lantaño

DIRECTOR DEL PROYECTO

REHABILITACIÓN DE LA VIA FÉRREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO

4.6.1.6. Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría

En la ciudad de Riobamba a los diez días del mes de Diciembre del 2012 se decide suscribir el presente contrato de prestación de servicios de Auditoría entre el Señor Ángel Francisco Santillán Almeida mayor de edad, con C.C. 170489131- 4, en calidad de representante legal de la Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal, debidamente constituida y facultada para los efectos de la firma del presente contrato.

Y por otra parte, Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga, mayor de edad, domiciliada y residente en la ciudad de Riobamba, portador de la C.C. 060388278 – 8 representante legal de D&V Auditores y Asociados Cía. Ltda.; debidamente constituida mediante escritura pública, facultada para la ejecución de trabajos de Auditoría y Asesoramiento Contable Tributario, hemos convenido la celebración del presente Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de conformidad con lo siguiente:

CONSIDERANDO:

1. Que las partes se encuentran debidamente facultadas y autorizadas para celebrar el presente Contrato.
2. Que la Empresa COMSA SA., es una entidad dedicada a la prestación de servicios de obras de construcción ferroviaria.
3. Que D&V Auditores y Asociados Cía. Ltda. es una compañía dedicada a prestar servicios profesionales de auditoría externa, asesoría contable y tributaria.
4. Que los AUDITORES no tiene ningún vínculo ni relación de subordinación o control con la Empresa COMSA S.A.; razón por la cual, está en capacidad de desarrollar su gestión con total independencia y autonomía.

Las partes acuerdan las siguientes clausulas.

PRIMERA: OBJETO.- Por virtud del presente Contrato, LOS AUDITORES se compromete, frente la Empresa COMSA S.A, a realizar la auditoría externa sobre las operaciones de la entidad desde la firma del presente Contrato, auditoría que se efectuará en base a normas de auditoría generalmente aceptadas, con el enfoque y el

alcance necesarios que permitan revelar los hallazgos detectados en esta área de la entidad.

SEGUNDA: AUTONOMÍA DE LAS PARTES.- Las actividades, obligaciones y operaciones derivadas del Contrato, serán desarrolladas por las partes con total autonomía jurídica, técnica, financiera y contable. Cada una de las partes será exclusivamente responsable por el pago de los salarios, prestaciones, indemnizaciones, retenciones en la fuente, aportes o cualquier otro pago de similar origen, que se cause o deba hacerse respecto de las personas que libremente utilice para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente Contrato.

TERCERA: OBLIGACIONES DE LA EMPRESA COMSA S.A.- Además de pagar íntegra y oportunamente los honorarios los AUDITORES y asumir los gastos que más adelante se estipulan, son obligaciones las siguientes:

1. Mantener en operación y debidamente documentado, un completo y adecuado sistema de control interno.
2. Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener y documentar el hallazgo válido y suficiente sobre cada uno de los asuntos.
3. Obrar con especial diligencia y en forma leal y transparente con los AUDITORES.

El incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones legales o contractuales para con los AUDITORES, incluyendo la obligación de pago oportuno por los servicios prestados, permitirá a éste último interrumpir la prestación de sus servicios.

CUARTA: ALCANCE DEL CONTRATO.- Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen que las obligaciones de los AUDITORES se circunscriben al alcance y metodologías establecidos en la Propuesta.

QUINTA: COSTOS Y GASTOS.- Es deber de la Empresa COMSA S.A., asumir, en su calidad de Contratante el cargo de éstas, el costo de los recursos físicos, humanos, técnicos o administrativos, que no estén incluidos en los honorarios de los AUDITORES, tales como; papelería, fotocopias, fax, teléfono, elementos de oficina, entre otros gastos o costos en que se deba incurrir para el adecuado desarrollo de la auditoría y de conformidad con el alcance de la Propuesta.

SEXTA: HONORARIOS.- A título de honorarios, la Empresa COMSA S.A. pagará a los AUDITORES la suma de **cuatro mil dólares**, por concepto de la Auditoría Gestión al Área Administrativa de la Entidad, siempre y cuando se cumpla con los plazos establecidos en la oferta presentada anteriormente por el Auditor.

SÉPTIMA: DURACIÓN.- De conformidad con el objeto del presente Contrato, los AUDITORES prestarán sus servicios de Auditoría externa a la Empresa COMSA S.A., desde la fecha de suscripción sin perjuicio de las prórrogas y ajustes correlativos.

OCTAVA: TERMINACIÓN.- El presente Contrato terminará cuando se presente al menos una de las siguientes causales:

- 1) Vencimiento de su término de duración o el de sus prórrogas;
- 2) Por decisión anticipada de cualquiera de las partes, en cuyo caso, la terminación del Contrato o de cualquiera de sus prórrogas se hará efectiva luego de treinta (30) días laborables contados a partir de la fecha en que la parte respectiva comunique su decisión a la otra.
- 3) Por mutuo acuerdo entre las partes;

NOVENA: CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN.- Las partes expresamente reconocen que el presente Contrato ha sido negociado por ellas en forma libre, consiente y razonable, que se considera conjunta y equitativamente preparado y redactado por las mismas.

DÉCIMA: CESIÓN.- Ninguna de las partes podrá ceder total o parcialmente el presente Contrato a un tercero, sin la autorización previa y por escrito de la otra parte.

DÉCIMA PRIMERA: RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.- Si surgiere alguna diferencia, disputa o controversia entre las partes por razón o con ocasión del presente Contrato, las partes buscarán de buena fe un arreglo directo antes de acudir al trámite arbitral aquí previsto. En consecuencia, si surgiere alguna diferencia, cualquiera de las partes notificará a la otra la existencia de dicha diferencia y una etapa de arreglo directo surgirá desde el día siguiente a la respectiva notificación. Esta etapa de arreglo directo culminará a los diez (10) días siguientes a la fecha de su comienzo.

Si no hubiere arreglo entre las partes dentro de la etapa antedicha, cualquiera de ellas podrá dar inicio al arbitraje institucional. El arbitraje se realizará en la ciudad de Riobamba, aplicando las leyes vigentes en Ecuador. Se lo realizará en idioma español.

El presente contrato de prestación de servicios se firma por triplicado y por acuerdo entre las partes a los 10 días del mes de Diciembre del 2012.



Dr. Francisco Santillán Almeida
REPRESENTANTE LEGAL
COMSA S.A SOCIEDAD UNIPERSONAL

Ing. Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga
REPRESENTANTE LEGAL
D&V Auditores y Asociados CIA. LTDA.

4.6.1.7. Comunicación de Inicio de Examen de Auditoría

Riobamba, 15 de Diciembre del 2012
DV-OFIC-035-2012

Ing.
Fernando Lantaño
**DIRECTOR DEL PROYECTO REHABILITACIÓN DE LA VIA FÉRREA
TRAMO RIOBAMBA – AMBATO**
Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente nos es grato comunicarle a usted que la firma auditora “D&V”, ha sido contratada por el Gerente General de la entidad para efectuar una Auditoría de Gestión al Área Administrativa por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011. El mismo que se dio inicio el día miércoles 14 de Noviembre del 2012.

Por lo que le solicitamos muy comedidamente se nos dé el apoyo necesario a fin de ejecutar el trabajo planificado de la mejor manera, cumpliendo así con los objetivos trazados por nuestra firma.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado un equipo cuya Jefe es la Ing. Miriam Yumiseba.

Tiempo estimado para la ejecución:

La fecha de inicio del examen fue el 14 de Noviembre del 2012, el tiempo propuesto por la firma para el cumplimiento del trabajo es de 40 días, distribuido de la siguiente forma:

Conocimiento Preliminar	3 días	7.5%
Planificación	4 días	10%
Ejecución	22 días	55%
Comunicación de Resultados	6 días	15%
Monitoreo	5 días	12.5%

La fecha de entrega del informe de auditoría se ha planificado para el 11 de Enero del 2013. Solicitó su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Atentamente,

Ing. Miryam Yumiseba
REPRESENTANTE LEGAL D&V AUDITORES Y ASOCIADOS CIA. LTDA.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	15-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.1.8. Entrevista Preliminar

Entrevista dirigida al Ing. Fernando Lantaño, Director del Proyecto Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ESPOCH-FADE-EICA
GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista con fines de carácter académico

1. ¿Se ha realizado en algún momento de la empresa una Auditoría de Gestión?

La empresa al poco tiempo de constitución y trabajos en el país, no ha visto la necesidad de realizar algún tipo de auditoría de gestión.

2. ¿Cada qué tiempo usted evalúa el desempeño laboral del personal?

Dentro de las actividades de la entidad, existen reuniones semanales con el grupo de trabajo selectivo, los mismos que serán los responsables de ejecutar las actividades encomendadas a su área.

3. ¿Cree usted que existe ineficiencia en el manejo de los recursos?

Si debido a la falta de auditorías que no se ha realizado en este proyecto, estimo yo que los sistemas aplicadas de control del manejo de los recursos no es adecuado y más de una vez han existido duplicidad de funciones o compras innecesarias, etc.

4. ¿Considera necesario realizar una Auditoría de Gestión?

Sería muy importante que se lo realice para aplicar mejoras en los procesos que se manejan en este proyecto. Y de esta forma evitar el despilfarro de recursos que solo significan gastos para el proyecto.

5. ¿Existe control interno sobre las existencias de materia prima en bodega y en el consumo?

Si se lo realiza pero no es el adecuado, pues este control se lo realiza de forma manual y no existen formatos de control magnéticos ni sistemas de computación para el registro de los movimientos de materiales.

6. ¿Se encuentra el personal capacitado en las labores que desempeñan?

No se encuentran capacitados por que los procesos de control no son bien establecidos y el control de recursos y materiales se los hace en base a la experiencia de los trabajadores.

7. ¿Con qué frecuencia recibe informes de los estados financieros?

Los informes son presentados mensualmente pero son analizados por parte de la gerencia general de COMSA España, la misma que analiza la producción ejecutada y facturada.

8. ¿El área de Contabilidad le entrega los reportes con análisis de indicadores financieros y de gestión?

En reuniones mensuales se lo analiza los resultados con gerencia.

9. ¿Existe planificación estratégica?

No existe.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	16-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.1.9. Propuesta de Misión y Propuesta de Visión

La propuesta emitida para Misión de la entidad es la siguiente:

MISIÓN

“Proveer a nuestros clientes soluciones eficientes e innovadoras a través del desarrollo integral de proyectos ferroviarios, forjando el proceso en el desarrollo sustentable de la entidad, cumplimiento a cabalidad con el compromiso de directivos y colaboradores ayudando a la generación de fuentes de trabajo, una interrelación positiva con la comunidad, sociedad y el país, preservando el medio ambiente y cumplimiento con la normativa de calidad”. ;

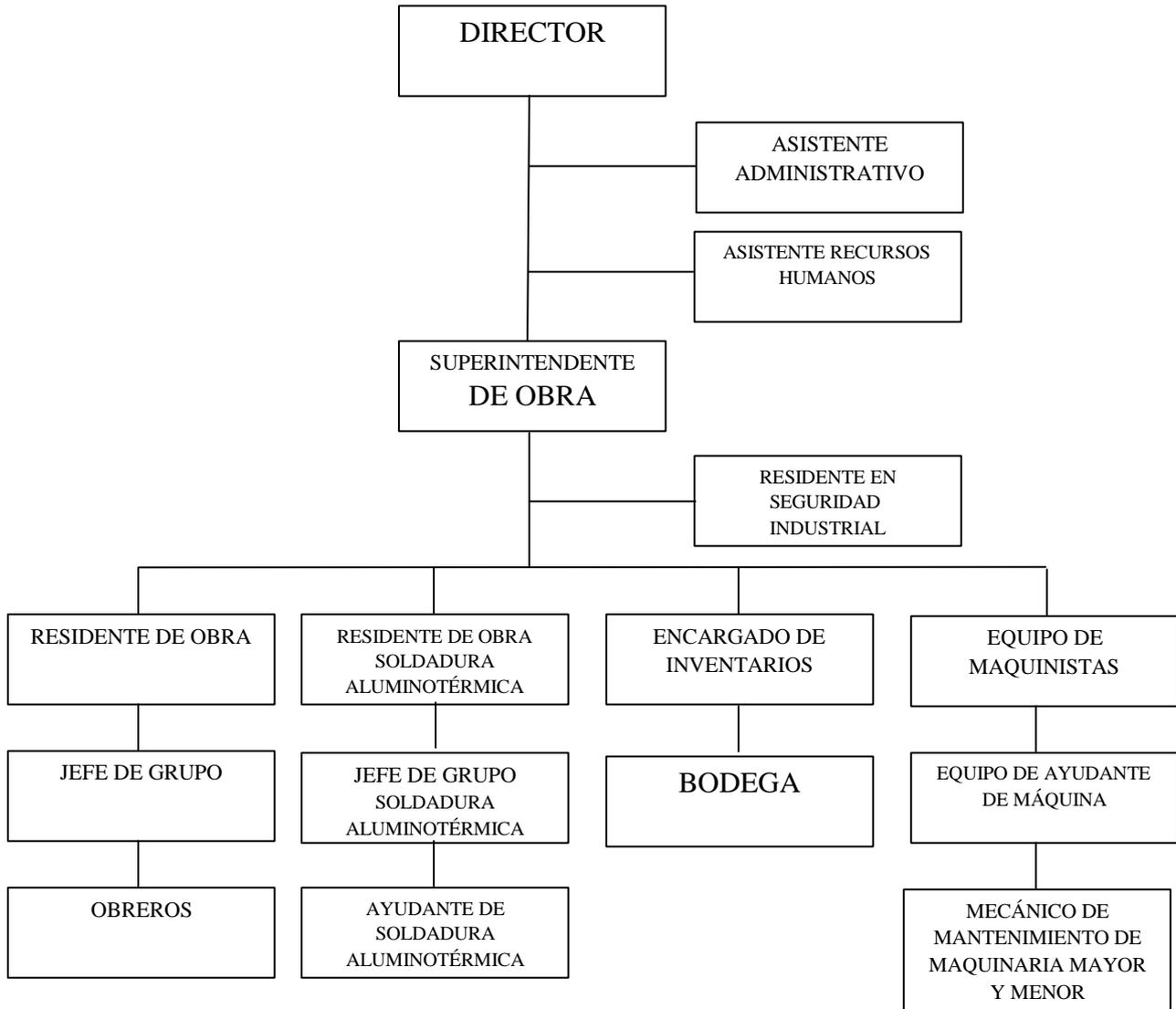
VISION

“Ser una empresa sólida, rentable para el sector ferroviario y de construcción con presencia nacional e internacional, buscando ser reconocida por la calidad de nuestros productos y servicios prestados al público en general”. ;

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	17-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.1.10 Propuesta de organigrama estructural

Gráfico No. 12



FUENTE: COMSA S.A.
ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	18-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.2. Fase II Planeamiento

4.6.2.1 Programas de Auditoría

TABLA N° 22

<p>Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal Auditoría de Gestión Evaluación de Control Interno Programa de Auditoría</p>
--

OBJETIVOS:

- ❖ Adquirir información de los controles internos existentes en la entidad.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes.
- ❖ Determinar si los recursos asignados al proyecto están siendo utilizados de forma eficiente.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control interno.	L.C.E.CI. 1/8	M.Y.	18-12-2012
2	Determine los hallazgos encontrados.	L.C.D.H. 1/15	M.Y.	21-12-2012
3	Elabore el informe de control interno.	L.C.I.CI. 1/7	M.Y.	26-12-2012
4	Realice una orden de trabajo.	L.C.O.T. 1/1	M.Y.	26-12-2012
5	Elabore el plan específico.	L.C.P.E. 1/3	M.Y.	26-12-2012

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	18-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.2.2 Evaluación del Control Interno

ENTIDAD: Empresa COMSA S.A Sociedad Unipersonal.
TIPO DE AUDITORIA: Auditoría de gestión.
COMPONENTE: Gestión.
ALCANCE: Evaluación específica de control interno área Administrativa.
FECHA: Diciembre 2012.
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si existe control interno en los procedimientos ejecutados en el área Administrativa.

TABLA N° 23 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Usted conoce la misión, visión y objetivos institucionales?	0	4		@ No cuenta con esta información
2	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?	0	4		@ No aplican indicadores
3	¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	4	0		
4	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?	1	3		@ Las capacitaciones son de forma personal.
5	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	0	4		@ No existe manual de funciones
6	¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?	3	1		
7	¿Conoce el reglamento Interno de la entidad?	0	4		@ no tiene reglamento interno
8	¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?	4	0		

9	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	0	4		@ no cuenta con código de ética
10	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?	0	4		@ no cuentan con manual de funciones para la entidad
11	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?	0	4		@ No tiene conocimientos de auditoria
TOTALES Σ		√ 12	√32		

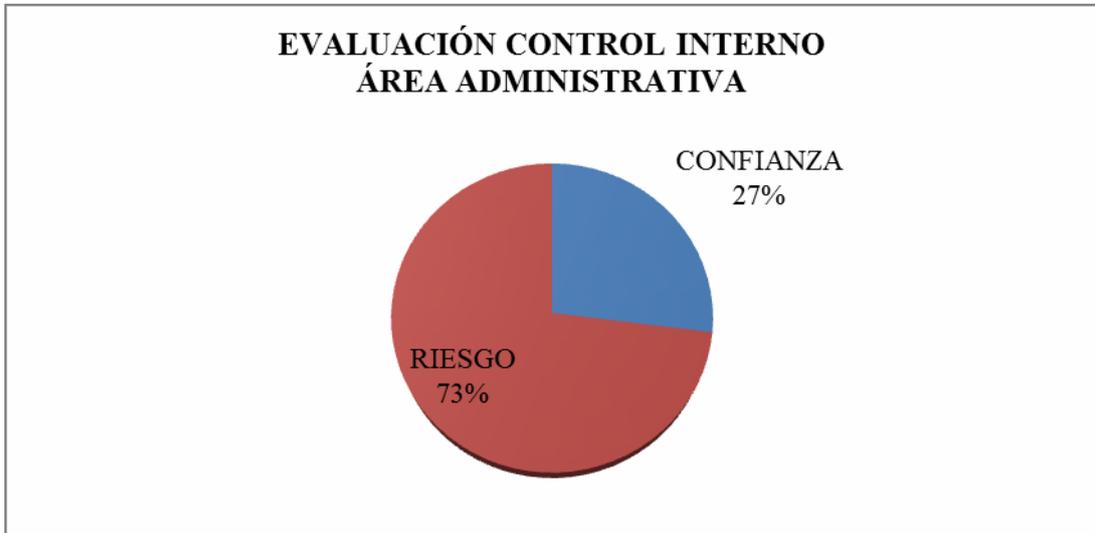
$$\text{Confianza} = \frac{12}{44} \times 100$$

$$\text{Riesgo} = \frac{32}{44} \times 100$$

Confianza = 27%

Riesgo = 73%

Gráfico No. 13



FUENTE: COMSA S.A. personal administrativo

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Interpretación de Resultados:

Los resultados obtenidos en base a la aplicación de cuestionario de control interno a los cuatro trabajadores del área administrativa nos da como resultado un riesgo del 73%, este resultado se da por algunas situaciones como son el no contar con una planificación estratégica en la cual se obtenga la misión, visión y objetivos estratégicos del ser y para que fue creada la entidad, la inexistencia del manual de funciones, inexistencia del reglamento interno y código de ética profesional. Adicional a que nunca se han ejecutado ningún tipo de auditoría ni indicadores de cumplimiento.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	18-12-2012
Revisado por:	J.B.	

ENTIDAD: Empresa COMSA S.A Sociedad Unipersonal.

TIPO DE AUDITORIA: Auditoría de gestión.

COMPONENTE: Gestión.

ALCANCE: Evaluación específica de control interno área Recursos Humanos.

FECHA: Diciembre 2012.

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si existe procedimientos de control interno en el área de Recursos Humanos.

TABLA N° 24 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ÁREA RECURSO HUMANO

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un Programa establecido para la selección y contratación del personal?	0	1		@ No, cuentan con un programa informático para la selección y control del Recurso Humano.
2	¿Se dispone de políticas y procedimientos para contratar?	1	0		@ Este procedimiento es de forma verbal y lógica no se cuenta con nada escrito.
3	¿Para la selección de personal se analizan las hojas de vida, experiencia adquirida para contratar?	1	0		@ Existen casos de amistad que no permite que se cumpla con el procedimiento.
4	¿Se procede con la entrevista, previa la rendición de pruebas de conocimiento y técnicas?	1	0		@ Existen casos de amistad que no permite que se cumpla con el procedimiento.
5	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto de trabajo?	0	1		@ De forma verbal, no existe manual de funciones apropiado.
6	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente?	1	0		@ Para la contratación es de acuerdo e a las necesidades del cargo en la gran mayoría de casos otros son por amistad.
7	¿La entidad se preocupa por su formación profesional?	0	1		@ No, cada trabajador busca su desempeño profesional
8	¿Necesita usted capacitaciones para la ejecución de su trabajo?	1	0		@ Si, pero no existen capacitaciones ni autorización para realizarlas.

9	¿Sus habilidades son valoradas en la entidad?	1	0		
	TOTALES Σ	$\sqrt{6}$	$\sqrt{3}$		

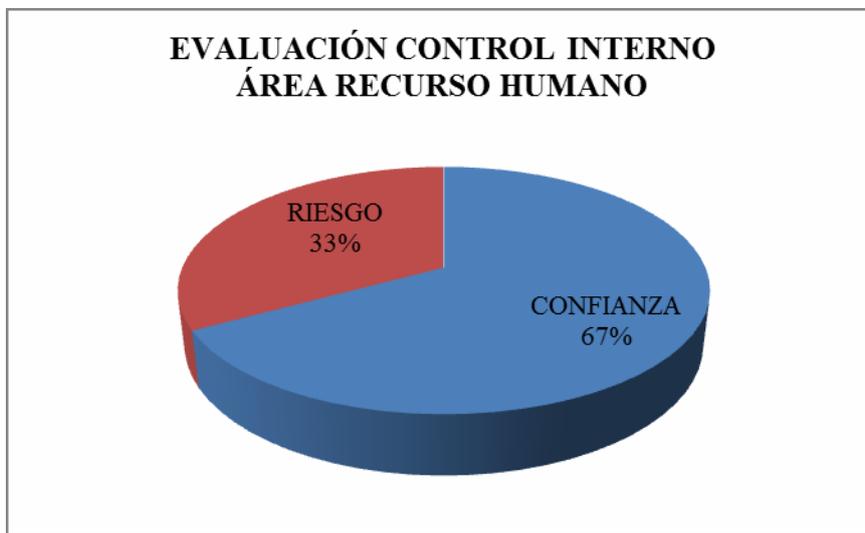
Confianza = $\frac{6}{9} \times 100$

Riesgo = $\frac{3}{9} \times 100$

Confianza = 67 %

Riesgo = 33%

Gráfico No. 14



FUENTE: COMSA S.A. Responsable de recursos humanos

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Interpretación de Resultados:

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a la persona responsable del área de recurso humano obteniendo un 33% como riesgo existente el cual se considera alto, en cada uno de los procesos que se ejecutan en la entidad. El riesgo que existe es por algunas razones como la no existencia de un programa informático para la selección y control del recurso humano, la inexistencia de manual de funciones en el que se detalle cuáles serían las responsabilidades a ejecutar en cada cargo existente en la empresa. Adicional el hecho de que no exista la independencia adecuada al momento de la contratación del personal o ejecutar el procedimiento de contratación sin presión alguna, como lo es la amistad de terceros con la jefatura de la entidad.

ENTIDAD: Empresa COMSA S.A Sociedad Unipersonal.
TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de gestión.
COMPONENTE: Gestión.
ALCANCE: Evaluación específica de control interno área operativa.
FECHA: Diciembre 2012.
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si existe procedimientos de control internos en el área de Producción de las faenas ferroviarias.

TABLA N° 25 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ÁREA OPERATIVA

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	10	5		@ No cuentan con un organigrama estructural
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	10	5		@ En ocasiones se valora más la amistad que el mismo conocimiento.
3	¿Existen reuniones de evaluación de actividades de producción?	15	0		Las reuniones se realizan una vez a la semana.
4	¿Usted considera que existe un sistema de comunicación adecuado entre los responsables de esta área?	9	6		@ En ocasiones el fluido de comunicación no es el adecuado y con lleva a errores en las actividades.
5	¿Los trabajadores se encuentran bajo un sistema de supervisión y control permanente?	11	4		@ En ocasiones existen duplicidad de trabajos.
6	¿Usted conoce la misión, visión y objetivos institucionales?	0	15		@ No cuenta con esta información

7	¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	8	7		@ En ocasiones por el cumplimiento de metas y bonos, existen diferencias personales.
8	¿Al momento de un ingreso de un trabajador existen la inducción al puesto y responsabilidades laborales, adicional la dotación de protección personal?	10	5		
TOTALES Σ		√73	√47		

$$\text{Confianza} = \frac{78}{120} \times 100$$

$$\text{Riesgo} = \frac{47}{120} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 61\%$$

$$\text{Riesgo} = 39\%$$

Gráfico No. 15



FUENTE: COMSA S.A. Personal área operativa

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Interpretación de Resultados: El análisis considerado después de la aplicación del cuestionario de control interno a los 15 integrantes del área operativa determinamos que existe un riesgo del 39%, en consideración de las otras áreas podemos indicar que la organización de las actividades ferroviarias son adecuadas, de igual forma hay que considerar la inexistencia del organigrama estructural, la falta de comunicación al realizar el trabajo, la duplicidad de trabajos y hasta en ocasiones discusiones entre los grupos de trabajo operativos por las metas de producción alcanzadas o los bonos y horas extras generadas al mes, etc.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	18-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.2.3 Determinación de Hallazgo

1.- INEXISTENCIA DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Condición: La Empresa COMSA S.A. que se dedica a las actividades de construcción ferroviaria, no posee misión, visión y objetivos estratégicos los mismos que son una declaración explícita y responsabilidad compartida entre la gerencia y los trabajadores en beneficio de clientes, terceros y sociedad.

Criterio: Es responsabilidad de la gerencia general, la elaboración y difusión de la misión que se considera la razón de ser de la entidad, la visión lo que piensa ser en el futuro a donde van a llegar y los objetivos instituciones que indica que busca obtener la entidad.

Causa: por el desconocimiento, falta de iniciativa y planificación por parte de la gerencia de COMSA S.A., no ha permitido estructurar ni formar esta información que es fundamental para la entidad, la misma que busca el compromiso de sus integrantes en el desarrollo de sus funciones diarias.

Efecto: Para la Empresa COMSA S.A. la inexistencia de su misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, no permite que todo su personal se enfoque en cumplir la razón de ser y a dónde quiere llegar y cuáles son sus objetivos a cumplir dentro de su trayectoria. Desmotivación, falta de competencia profesional por parte del personal de la entidad. Afectación a la imagen corporativa de la organización la misma que perjudica su relación con las demás constructoras.

Conclusión: la Empresa COMSA S.A. no cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos, los mismos que son de gran importancia para la entidad pues habla mucho de su imagen corporativa ante la sociedad, adicional busca el compromiso por parte de los trabajadores, su motivación y su desconocimiento produce incertidumbre pues se consideraría como una empresa que inicia y no mira futuro alguno.

Recomendación:

- ❖ Poner en marcha el proyecto para la elaboración de la misión, visión y objetivos institucionales, los mismos que son de gran importancia para la entidad.
- ❖ Realizar encuestas a la gerencia general, trabajadores y terceros sobre cuáles serían las expectativas, necesidades y actividades que esperan obtener de la entidad.
- ❖ Difundir a todo el personal de la entidad, su misión, visión y objetivos institucionales, los mismos que servirán de motivación personal a cada uno de ellos y permitirá que todos trabajen por un mismo objetivo y meta a corto y largo plazo.
- ❖ Difundir a la sociedad en general la misión, visión y objetivos institucionales los mismos que ayudaran en su reconocimiento y fortalecimiento de su imagen corporativa.

2.- NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Condición: La Empresa COMSA S.A dentro de sus actividades diarias a realizar en el proyecto, no aplica ni desarrolla indicadores, los cuales permitan evaluar la gestión administrativa, productiva y operativa de la entidad.

Criterio: es responsabilidad de la gerencia de la Empresa COMSA S.A., la implementación y aplicación de los indicadores de acuerdo a las necesidades de cada área, departamento u organización los mismos que evaluarán el resultado obtenido en cada una de las actividades que se ejecutan en la entidad.

Causa: en la entidad por falta de diseño e implementación de indicadores de gestión de acuerdo a la necesidad de cada área o departamento existente en la misma, no permite realizar el análisis oportuno de las actividades que se ejecutan.

Efecto: en las actividades que se ejecutan en la Empresa COMSA S.A., al no existir el diseño y aplicación adecuada de los indicadores, no se puede valorar los procesos cuantitativa y cualitativamente, tampoco exponer criterios económicos sobre la realidad de la entidad, ni mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos existentes.

Conclusión: en la Empresa COMSA S.A., no se ha desarrollado el diseño, la aplicación y evaluación de los indicadores de gestión ejecutados a cada una de las actividades, procesos que mejoren la productividad de la entidad.

Recomendación:

- ❖ Establecer indicadores de gestión, considerando cada área, departamento existente en la entidad y los procesos que se ejecutan en los mismos.
- ❖ Aplicar los indicadores a cada uno de los procesos existente en la empresa.
- ❖ Evaluar los resultados obtenidos y valorar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas, adecuadas las mismas que permitan la optimización de los recursos.

3.- INEXISTENCIA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL PERSONAL.

Condición: El personal que labora en la Empresa COMSA S.A., no recibe capacitación alguna en función del cargo y las áreas en las que se desempeña, lo que provoca el retraso del cumplimiento de su trabajo diario.

Criterio: “La utilización de sistemas y técnicas modernas de gerencia, especialmente en las áreas de procesamiento de información, administración de los recursos humanos, materiales y financieros, y el empleo de personal cuya habilidad, capacitación y experiencia sean relativos a sus responsabilidades, promueven aumentos de la eficiencia, efectividad y economía en la utilización de dichos recursos”, de acuerdo al principio 4 de auditoría gubernamental.

Causa: en la Empresa COMSA S.A., por la falta de compromiso por parte de la gerencia dentro del tema de capacitaciones al personal tanto de obra como administrativo en las faenas ferroviarias y funciones que ejecutan de forma diaria, adicional consideran que la capacitación y entrenamiento al personal no es importante esto conlleva al retraso en su ejecución considerando principalmente al área productiva que son actividades nuevas de construcción dentro del país.

Efecto: para la Empresa COMSA S.A. la falta de capacitación y entrenamiento al personal no permite explotar las habilidades en un 100% de cada individuo; además al recursos humanos no pueden calificarlos en términos de conocimiento, destrezas y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo; no logra que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desenvolvimiento en sus puestos tanto actuales como futuros; al momento de la ejecución de las labores diarias existen errores considerables que retrasan la producción, se duplican las funciones las misma que implican el desperdicio del recurso: material, tiempo y humano.

Conclusión: La Empresa COMSA S.A no invierte sus recursos en capacitaciones, asesoramiento y entrenamiento al personal que labora en la misma, esta práctica se la

debe ejecutar personalmente, esta razón con lleva a retrasos en las faenas diarias a realizar.

Recomendaciones:

- ❖ Incentivar a la gerencia general a capacitar a su personal tanto administrativo como operativo, estas capacitaciones serán de ayuda y se considerara como una inversión para cumplir con el trabajo de forma fácil, rápida y eficiente.
- ❖ Estructurar y aprobar un cronograma anual de capacitación el mismo que deberá ser definido en relación directa con los requerimientos y necesidades del personal que labora en las diferentes actividades de la entidad.
- ❖ Organizar de forma adecuada el entrenamiento a los grupos de trabajo, al responsable de cada uno de ellos, en los procesos existente de la faena ferroviaria, los mismos que evitaran pérdidas económicas, materiales.

4.- ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

Condición: En la Empresa COMSA S.A., no existe un manual de funciones, cada uno de los trabajadores realizan sus faenas y responsabilidades que han sido detalladas en el contrato de trabajo y de forma verbal.

Criterio: El manual de funciones es una guía práctica que orienta la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Causa: en la Empresa COMSA S.A., por la falta de iniciativa, planificación y compromiso por parte de la gerencia de la entidad con la elaboración del manual de funciones el mismo que deberá contener el detalle de cada área y cargos existentes en la entidad.

Efecto: dentro de las actividades que realiza la Empresa COMSA S.A., por la falta del manual de funciones han existido duplicidad de funciones por ejemplo el mecánico realiza cotizaciones y compras de materiales o maquinarias cuando es responsabilidad de la persona encargada de adquisiciones entonces se van dos personas a comprar lo mismo, mientras tanto el trabajo operativo se sigue retrasando. Adicional no existe estructura organizacional dentro de la entidad. Se considera como requisito primordial para la calificación de las normas ISO o normas de calidad. Su ausencia no permite que exista orden dentro de las actividades y cargos que se ejecutan de forma diaria.

Conclusión: en la Empresa COMSA S.A., no existe el manual de funciones que detalle los cargos existentes en cada área o departamento, las actividades y responsabilidades que deben ejecutar, por lo que provoca el desconocimiento de las labores de los empleados y la duplicación de funciones.

Recomendación:

- ❖ Recopilar información sobre las actividades que ejecutan en cada uno de los cargos existente, quienes conforman cada área o departamento dentro de la entidad.

- ❖ Proponer la elaboración de un manual de funciones que considere departamentos y cargos que posee la entidad.

- ❖ Difundir y poner en práctica con cada uno de los trabajadores en sus actividades y responsabilidades que ejecutan en la entidad, lo mismos que evitara la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y recursos.

- ❖ Poner a conocimiento y disposición de todos los funcionarios el manual de funciones el mismo que limitara a cada uno de ellos la responsabilidad de sus cargos.

5.- INEXISTENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO.

Condición: en la Empresa COMSA S.A., no existe el reglamento interno, el que permita cumplir con las obligaciones, deberes y derechos de la relación empleador - trabajadores de manera eficiente de esta forma cumplir con la normativa legal.

Criterio: según Art. 64 del Código de Trabajo, “Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes. Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa”.

Causa: en la Empresa COMSA S.A., por descuido y falta de compromiso con la dirección general del proyecto, no se ha elaborado el reglamento interno que deberá regir la relación laboral entre los trabajadores y patrono para que la misma se ejecute de manera adecuada y sin conflictos.

Efecto: dentro de la entidad la inexistencia del reglamento interno de trabajo, primero pone en riesgo la relación entre el patrono y el ministerio de relaciones laborales pues este organismo por su incumplimiento generara multas onerosas que varían de uno a quinientos dólares; segundo dentro de la empresa al no poder regularizar la relación

patrono – trabajadores los mismos que no pueden ser sancionados y en algunos casos no pueden ser despedidos aun existiendo una justa causa; adicional no se puede utilizar como una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa.

Conclusión: en la Empresa COMSA S.A., no existe el reglamento interno de trabajo, el mismo que es un requisito exigido por la ley y entidades de control, de igual forma no permite que se regularice la relación patrono – trabajadores con el cumplimiento de obligaciones y derechos por ambas partes y en el caso de existir sanciones por incumplimiento se las ejecute sin correr riesgo alguno de posibles demandas, denuncias.

Recomendación:

- ❖ Obtener los requisitos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, para elaborar el reglamento interno de trabajo.
- ❖ Poner en marcha la elaboración del Reglamento Interno el mismo que será de gran ayuda a las actividades diarias que se elaboran en la entidad.
- ❖ Obtener la aprobación de reglamento interno de trabajo con la entidad de control que regulariza la relación patrono- trabajadores.
- ❖ Difundir y ejecutar el contenido del reglamento interno a todos los trabajadores y a la gerencia del proyecto, el cual permitirá cumplir con los derechos y obligaciones entre los sectores que participan en la relación diaria de trabajo.

6.- INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA.

Condición: La Empresa COMSA S.A, no cuenta con un código de ética establecido, por ende cada uno de los funcionarios que laboran dentro de la entidad ejecutan sus actividades de acuerdo a su propio concepto ético, ya que dicho documento es difundido únicamente de forma verbal.

Criterio: El código de ética permite a la empresa incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización, que surge como una parte integral de cultura organizacional que determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma.

Causa: dentro de la entidad, por la falta de compromiso, organización y planificación de la gerencia no existe un código de ética que permita regularizar el comportamiento ético de dirección central, administrativa y operativa dentro de las actividades diarias que se ejecutan en la empresa, proveedores y sociedad relacionada con el ente.

Efecto: en la Empresa COMSA S.A., por la falta del código de ética se han detectado actos y actitudes inadecuadas del personal tanto de obra, administrativo y directivo. Han existido conflictos, faltas de respeto, discusiones entre los integrantes de la organización por obtener beneficios de interés propio, el ambiente de trabajo es débil en el ámbito confianza por las denuncias verbales y averiguaciones que se han ido generando. No cumplen con el diario vivir de acuerdo con cinco valores fundamentales: igualdad, respeto, libertad, dialogo, solidaridad.

Conclusión: dentro de las actividades diarias que se ejecutan en la entidad, el no contar con un código de ética dentro de la organización, ha provocado el desconocimiento total de normas y principios éticos a los cuales deberían regirse tanto como personas así como la unión individual por el bien de la empresa.

Recomendación:

- ❖ Designar un comité de ética en el que intervengan representantes del nivel directivo, administrativo y obra para consensuar y tema de valores éticos que ayuden a la entidad.
- ❖ El equipo debe redactar el contenido del código para comunicarlo a la alta dirección.
- ❖ El código de ética debe contener que hacer cuando surjan conflictos de interés y de cumplimiento de leyes locales. También establecer criterios de privacidad, confidencialidad, comunicación interna, terminación laboral y llamados de atención.
- ❖ Presentar el borrador preliminar del código para que la alta dirección lo revise y apruebe para su promulgación final.
- ❖ Una vez aprobado promover su difusión general del documento y ponerlo en práctica en cada una de las actividades que se ejecutan en el proyecto.
- ❖ Capacitar personal de la organización para que entiendan la importancia de asumir un código de ética y de contar con comités de ética y honor.

7.- NO SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS.

Condición: En la Empresa COMSA S.A., no se han realizado auditorías de ningún tipo en la entidad.

Criterio: se considera auditoría que “es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones, y, en el caso del examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional.

Causa: para la Empresa COMSA S.A., por falta de organización, recursos económicos y desconocimiento sobre la necesidad e importancia de la aplicación y ejecución de auditorías que permitan evaluar la gestión y actividades existentes son adecuadas, correctas para el mejoramiento continuo de la entidad.

Efecto: dentro de la entidad por los costos elevados que representan la contratación de los servicios de auditoría, la falta de organización por parte de los directivos para la implementación de la misma, no permite establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han asignado, adicional el no valorar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados, ni conocer si la utilización de los recursos ha sido adecuada y oportuna en beneficio del proyecto.

Conclusión: dentro del desarrollo normal de las actividades que se realizan en la empresa COMSA S.A., no se han ejecutado ningún tipo de auditoría, ni valoración de los procesos o actividades que se realizan en la misma.

Recomendación:

- ❖ Elaborar la planificación adecuada de las actividades de la entidad en la que se incluya el desarrollo de una auditoría la misma que permita la revisión y mejoramiento de sus procesos administrativos, operativos y contables.

- ❖ La aplicación de la auditoría le permitirá mejorar el sistema de control interno, estableciendo políticas y procedimientos regulares de revisión sobre los aspectos de gestión y proceso de transacciones.
- ❖ Realizar un diagnóstico general del sistema de control interno, operativo, administrativo, y contable, con la finalidad de detectar procesos susceptibles de ser mejorados, reemplazados o suprimidos.
- ❖ Poner en práctica y desarrollar las recomendaciones, sugerencias emitidas por el auditor en su informe, el mismo que permitirá obtener el mejoramiento continuo de la entidad.

8.- AUSENCIA DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS PARA EL CONTROL DEL RECURSO HUMANO

Condición: En la Empresa COMSA S.A., no existen programas informáticos que permita controlar la contratación, afiliación, control de asistencia, cumplimiento de obligaciones laborales a todo su personal.

Criterio: Se considera que la aplicación de programas informáticos son de gran importancia, pues permite controlar los procedimientos que conllevan al registro adecuado del recurso humano en la entidad, adicional que evalúa el control interno administrativo existente sentando las bases para la ejecución del examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía.

Causa: dentro de la Empresa COMSA S.A., la ausencia de organización y planificación por parte de los directivos conllevan a la falta del sistema informático el mismo que implica costos elevados de acuerdo al caso de compra o contratación, adicional la capacitación que debería obtener el responsable del área; la actualización, modificación del software que debe realizarse constantemente debido a los cambios de la normativa legal también tiene un valor económico pues debe acoplarse a las necesidades de la empresa.

Efecto: para la Empresa COMSA S.A., la falta del sistema informático implica realizar pagos tardíos, multas y sanciones con el IESS por no haber afiliado oportunamente al igual que pagos indebidos por no desafiliar al personal; la ausencia del registro oportuno de asistencias, horas extras laboradas, faltas justificadas e injustificadas conllevan a tener errores en los valores reales que representa el recurso humano; adicional el cálculo que representa la mano de obra realizado de forma manual tiene un margen de error elevado al cálculo detallado por el programa; el pensamiento del personal principalmente la ausencia de iniciativa de la gerencia para implementar el software, la resistencia al cambio para mejorar y determinar el control interno por medio de la programación de los procesos del recurso humano no permiten que se ejecuten de forma eficiente, eficaz.

Conclusión: La Empresa COMSA S.A., necesita de suma urgencia la implementación de un programa informático el cual permita controlar de forma eficiente, eficaz y efectiva los procedimientos que se viene ejecutando en el manejo y control de Recurso Humano existente en la entidad.

Recomendación:

- ❖ Analizar la propuesta más eficiente y efectiva presentada por los proveedores siempre buscando la más conveniente a la entidad.
- ❖ Analizar la compra o contratación del software informático que cumpla con las necesidades y exigencias de la entidad para el control del recurso humano.
- ❖ Realizar las capacitaciones respectivas a su personal de confianza para su uso y manejo del programa informático, considerando principalmente que la información debe ser confidencial y personal para cada uno de los trabajadores.
- ❖ Realizar evaluación, valoración sobre la información obtenida del programa informático y si su ayuda es eficiente, eficaz y económica como la optimización del tiempo en el registro de cada detalle de los trabajadores y cumplimiento de la normativa legal.

9.- INDEPENDENCIA EN EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO

Condición: En la Empresa COMSA S.A., no existe independencia en el proceso de selección del personal, contratación y delegación de responsabilidades, la misma que se pierde al momento de considerar las amistades existentes con los directivos del proyecto.

Criterio: La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

Causa: dentro de la Empresa COMSA S.A., al no existir independencia en el manejo del Recurso Humano conlleva que no se evalué al personal a contratar, ausencia en el cumplimiento del ambiente de control pues no se cumple con los procedimientos de contratación ni valoración del trabajador.

Efecto: en el desarrollo diario de la entidad por la falta de independencia de la dirección general y el responsable del área de recurso humano, la misma que ha perjudicado la relación entre los trabajadores; el ambiente laboral sea incomodó al momento de un llamado de atención pues no se distingue entre el significado de amistad jefe - trabajador ni la evaluación del profesionalismo; adicional al realizar la selección y contratación de personal no tiene independencia alguna pues interviene los jefes que valoran y califican al personal.

Conclusión: En la Empresa COMSA S.A., no existe independencia entre los directivos y el responsable del área de recursos humanos pues se debe distinguir y limitar cual es la persona responsable de la contratación y valoración del personal y la dirección general no debería intervenir en la misma con sus amistades, pues se pierde la independencia profesional al ejecutar sus funciones.

Recomendación:

- ❖ Identificar los procesos que conllevan el manejo y control del recurso humano de la entidad el mismo que delimite responsabilidades, derechos y obligaciones para que funcione sin problema alguno cumpliendo siempre con la empresa.
- ❖ Separar y distinguir los intereses de amistad del trabajo entre los directivos, administrativo y de obra para evitar los posibles problemas que se pueden dar por conveniencia de cada uno de ellos.
- ❖ Proponer un ambiente adecuado que permita ejecutar el cumplimiento de los procedimientos en el manejo del recurso humano, el mismo que tiene una persona responsable de su ejecución.
- ❖ Crear un ambiente de confianza e independencia en la administración del recurso humano de cargo rotativo, se delimiten la responsabilidad y separación de funciones con el personal que ejecute este cargo.

10.- NO CUENTAN CON ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Condición: En la Empresa COMSA S.A., no existe un organigrama estructural escrito en el que se detallan los niveles jerárquicos, cargos existentes en la entidad, que ayuda a la organización de responsabilidad en la toma de decisiones.

Criterio: se debe considerar que la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

Causa: en la Empresa COMSA S.A., no existe un organigrama estructural que permita organizar los cargos, niveles jerárquicos y funciones con cada trabajador de la entidad, el mismo que por no encontrarse escrito todas las actividades o disposiciones se encuentran centralizadas únicamente al Director el Proyecto.

Efecto: dentro de la Empresa COMSA S.A., por la falta del organigrama estructural han existido problemas al momento de asumir responsabilidades jerárquicas; no se puede identificar fallas estructurales; al igual no permite determinar los errores existentes en el control de supervisión en la departamentalización; la relación de dependencia se torna confusa; la exposición del organigrama estructural de la entidad no es recocida por terceros ni la sociedad; en ocasiones se crean unidades o departamentos sin estudiar primero su ubicación e importancia.

Conclusión: La Empresa COMSA S.A., no existe un organigrama estructural que permita la organización estructural y jerárquica de todos los cargos existentes en la entidad la integración y desarrollo de las actividades diarias que se ejecutan en la misma, generando conflictos de intereses al momento de toma de decisiones.

Recomendación:

- ❖ Analizar la información referente a la elaboración e importancia del organigrama estructural de la entidad el mismo que ayudara con la organización de los cargos existentes en la entidad.
- ❖ Recoger la información de cada uno de los cargos existentes en la entidad considerando los niveles jerárquicos en la toma de decisiones y responsabilidades.
- ❖ Elaborar el organigrama estructural considerando las necesidades de la entidad el mismo que deberá ser difundido con todo el personal de la empresa.
- ❖ Analizar los resultados obtenidos con la elaboración y aplicación del organigrama estructural, el mismo que nos permita organizar y reajustar a las necesidades de la entidad.

11.- NO EXISTE COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE LAS ÁREAS DE LA ENTIDAD.

Condición: En la Empresa COMSA S.A., no existen los sistemas de comunicación adecuados entre los directivos, responsables de cada área como son: administrativo, recurso humano y operativo, que permita organizar de manera adecuada las actividades que se ejecutaran en el proyecto.

Criterio: Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución. Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución. La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

Causa: en la Empresa COMSA S.A., por la falta de organización por parte de la gerencia general no existen canales de comunicación adecuados entre las áreas de la entidad considerando las responsabilidades y obligaciones que cada trabajador debe cumplir.

Efecto: para la Empresa COMSA S.A., por la falta de canales de comunicación entre todos las áreas de la entidad no se puede informar las actividades que se realizan en cada una de ellas; en más de una vez han existido reuniones de trabajo en la cual se han detallado las actividades de cada grupo a realizar en la semana de labor, pero al momento de realizar las acciones se modificaba lo planificado por retraso de obras pendientes, materiales o duplicidad en las faenas las mismas que retrasan el proyecto y conllevaban a la pérdida del recurso tiempo y material; existe mal entendidos entre el personal; modificación y cambios de la información a la conveniencia de cada grupo de interés; la falta de comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de

diversas maneras y formas considerando que hay ocasiones en las que no todos interpretan de igual forma lo comunicado.

Conclusión: en la Empresa COMSA S.A., no existen canales de comunicación adecuados, los mismos que permitan la optimización de los recursos existentes en el proyecto para la ejecución de las tareas encomendadas a cada área de la entidad.

Recomendación:

- ❖ Analizar el procedimiento que se ejecuta, el mismo que permitirá elaborar un informe detallado sobre el sistema de comunicación existente al momento en la entidad, el cual ayudara para buscar la optimización del tiempo al momento de informar al personal de la empresa.
- ❖ Designar a un responsable para la planificación y recordatorio de las reuniones semanales a realizar, las mismas que deberán quedar registradas en un libro de obra y después ser evaluadas en su cumplimiento de metas y objetivos.
- ❖ Crear sistemas de comunicación que sean adecuados y oportunos que permita informar actividades que se ejecutaran para optimizar el recurso tiempo dentro de las faenas diarias que se ejecutan en la entidad.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las metas propuestas en las reuniones de trabajo, las mismas evitaran el retraso en obra, pérdida del recurso tiempo y material y lo más importante sin afectación a la relación personal entre los trabajadores.
- ❖ Fomentar la comunicación que favorece la motivación, al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo, si es que está por debajo del promedio esto permitirá el mejoramiento continuo dentro de la organización.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	23-12-2012
Revisado por:	J.B	

1.- INEXISTENCIA DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Debilidad: La Empresa COMSA S.A. que se dedica a las actividades de construcción ferroviaria, no posee misión, visión y objetivos estratégicos los mismos que son una declaración explícita y responsabilidad compartida entre la gerencia y los trabajadores en beneficio de clientes, terceros y sociedad.

Recomendación:

- ❖ Poner en marcha el proyecto para la elaboración de la misión, visión y objetivos institucionales, los mismos que son de gran importancia para la entidad.
- ❖ Realizar encuestas a la gerencia general, trabajadores y terceros sobre cuáles serían las expectativas, necesidades y actividades que esperan obtener de la entidad.
- ❖ Difundir a todo el personal de la entidad, su misión, visión y objetivos institucionales, los mismos que servirán de motivación personal a cada uno de ellos y permitirá que todos trabajen por un mismo objetivo y meta a corto y largo plazo.
- ❖ Difundir a la sociedad en general la misión, visión y objetivos institucionales los mismos que ayudaran en su reconocimiento y fortalecimiento de su imagen corporativa.

2.- NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Debilidad: La Empresa COMSA S.A dentro de sus actividades diarias a realizar en el proyecto, no aplica ni desarrolla indicadores, los cuales permitan evaluar la gestión administrativa, productiva y operativa de la entidad.

Recomendación:

- ❖ Establecer indicadores de gestión, considerando cada área, departamento existente en la entidad y los procesos que se ejecutan en los mismos.

- ❖ Aplicar los indicadores a cada uno de los procesos existente en la empresa.
- ❖ Evaluar los resultados obtenidos y valorar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas, adecuadas las mismas que permitan la optimización de los recursos.

3.- INEXISTENCIA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL PERSONAL.

Debilidad: El personal que labora en la Empresa COMSA S.A., no recibe capacitación alguna en función del cargo y las áreas en las que se desempeña, lo que provoca el retraso del cumplimiento de su trabajo diario.

Recomendaciones:

- ❖ Incentivar a la gerencia general a capacitar a su personal tanto administrativo como operativo, estas capacitaciones serán de ayuda y se considerara como una inversión para cumplir con el trabajo de forma fácil, rápida y eficiente.
- ❖ Estructurar y aprobar un cronograma anual de capacitación el mismo que deberá ser definido en relación directa con los requerimientos y necesidades del personal que labora en las diferentes actividades de la entidad.
- ❖ Organizar de forma adecuada el entrenamiento a los grupos de trabajo, al responsable de cada uno de ellos, en los procesos existente de la faena ferroviaria, los mismos que evitaran pérdidas económicas, materiales.

4.- ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

Debilidad: En la Empresa COMSA S.A., no existe un manual de funciones, cada uno de los trabajadores realiza las funciones y responsabilidades que han sido detalladas en el contrato de trabajo y de forma verbal.

Recomendación:

- ❖ Recopilar información sobre las actividades que ejecutan en cada uno de los cargos existente, quienes conforman cada área o departamento dentro de la entidad.
- ❖ Proponer la elaboración de un manual de funciones que considere departamentos y cargos que posee la entidad.
- ❖ Difundir y poner en práctica con cada uno de los trabajadores en sus actividades y responsabilidades que ejecutan en la entidad, lo mismos que evitara la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y recursos.
- ❖ Poner a conocimiento y disposición de todos los funcionarios el manual de funciones el mismo que limitara a cada uno de ellos la responsabilidad de sus cargos.

5.- INEXISTENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO.

Debilidad: en la Empresa COMSA S.A., no existe el reglamento interno, el que permita cumplir con las obligaciones, deberes y derechos de la relación empleador - trabajadores de manera eficiente de esta forma cumplir con la normativa legal.

Recomendación:

- ❖ Obtener los requisitos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, para elaborar el reglamento interno de trabajo.
- ❖ Poner en marcha la elaboración del Reglamento Interno el mismo que será de gran ayuda a las actividades diarias que se elaboran en la entidad.
- ❖ Obtener la aprobación de reglamento interno de trabajo con la entidad de control que regulariza la relación patrono- trabajadores.

- ❖ Difundir y ejecutar el contenido del reglamento interno a todos los trabajadores y a la gerencia del proyecto, el cual permitirá cumplir con los derechos y obligaciones entre los sectores que participan en la relación diaria de trabajo.

6.- INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA.

Debilidad: La Empresa COMSA S.A, no cuenta con un código de ética establecido, por ende cada uno de los funcionarios que laboran dentro de la entidad ejecutan sus actividades de acuerdo a su propio concepto ético, ya que dicho documento es difundido únicamente de forma verbal.

Recomendación:

- ❖ Designar un comité de ética en el que intervengan representantes del nivel directivo, administrativo y obra para consensuar y tema de valores éticos que ayuden a la entidad.
- ❖ El equipo debe redactar el contenido del código para comunicarlo a la alta dirección.
- ❖ El código de ética debe contener que hacer cuando surjan conflictos de interés y de cumplimiento de leyes locales. También establecer criterios de privacidad, confidencialidad, comunicación interna, terminación laboral y llamados de atención.
- ❖ Presentar el borrador preliminar del código para que la alta dirección lo revise y apruebe para su promulgación final.
- ❖ Una vez aprobado promover su difusión general del documento y ponerlo en práctica en cada una de las actividades que se ejecutan en el proyecto.
- ❖ Capacitar personal de la organización para que entiendan la importancia de asumir un código de ética y de contar con comités de ética y honor.

7.- NO SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS.

Debilidad: En la Empresa COMSA S.A., no se han realizado auditorías de ningún tipo en la entidad.

Recomendación:

- ❖ Elaborar la planificación adecuada de las actividades de la entidad en la que se incluya el desarrollo de una auditoría la misma que permita la revisión y mejoramiento de sus procesos administrativos, operativos y contables.
- ❖ La aplicación de la auditoría le permitirá mejorar el sistema de control interno, estableciendo políticas y procedimientos regulares de revisión sobre los aspectos de gestión y proceso de transacciones.
- ❖ Realizar un diagnóstico general del sistema de control interno, operativo, administrativo, y contable, con la finalidad de detectar procesos susceptibles de ser mejorados, reemplazados o suprimidos.
- ❖ Poner en práctica y desarrollar las recomendaciones, sugerencias emitidas por el auditor en su informe, el mismo que permitirá obtener el mejoramiento continuo de la entidad.

8.- AUSENCIA DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS PARA CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Debilidad: En la Empresa COMSA S.A., no existen programas informáticos que permita controlar la contratación, afiliación, control de asistencia, cumplimiento de obligaciones laborales a todo su personal.

Recomendación:

- ❖ Analizar la propuesta más eficiente y efectiva presentada por los proveedores siempre buscando la más conveniente a la entidad.

- ❖ Analizar la compra o contratación del software informático que cumpla con las necesidades y exigencias de la entidad para el control del recurso humano.
- ❖ Realizar las capacitaciones respectivas a su personal de confianza para su uso y manejo del programa informático, considerando principalmente que la información debe ser confidencial y personal para cada uno de los trabajadores.
- ❖ Realizar evaluación, valoración sobre la información obtenida del programa informático y si su ayuda es eficiente, eficaz y económica como la optimización del tiempo en el registro de cada detalle de los trabajadores y cumplimiento de la normativa legal.

9.- INDEPENDENCIA EN EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO

Debilidad: En la Empresa COMSA S.A., no existe independencia en el proceso de selección del personal, contratación y delegación de responsabilidades, la misma que se pierde al momento de considerar las amistades existentes con los directivos del proyecto.

Recomendación:

- ❖ Identificar los procesos que conllevan el manejo y control del recurso humano de la entidad el mismo que delimite responsabilidades, derechos y obligaciones para que funcione sin problema alguno cumpliendo siempre con la empresa.
- ❖ Separar y distinguir los intereses de amistad del trabajo entre los directivos, administrativo y de obra para evitar los posibles problemas que se pueden dar por conveniencia de cada uno de ellos.
- ❖ Proponer un ambiente adecuado que permita ejecutar el cumplimiento de los procedimientos en el manejo del recurso humano, el mismo que tiene una persona responsable de su ejecución.

- ❖ Crear un ambiente de confianza e independencia en la administración del recurso humano de cargo rotativo, se delimiten la responsabilidad y separación de funciones con el personal que ejecute este cargo.

10.- NO CUENTAN CON ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Debilidad: En la Empresa COMSA S.A., no existe un organigrama estructural escrito en el que se detallen los niveles jerárquicos, cargos existentes en la entidad, que ayuda a la organización de responsabilidad en la toma de decisiones.

Recomendación:

- ❖ Analizar la información referente a la elaboración e importancia del organigrama estructural de la entidad el mismo que ayudara con la organización de los cargos existentes en la entidad.
- ❖ Recoger la información de cada uno de los cargos existentes en la entidad considerando los niveles jerárquicos en la toma de decisiones y responsabilidades.
- ❖ Elaborar el organigrama estructural considerando las necesidades de la entidad el mismo que deberá ser difundido con todo el personal de la empresa.
- ❖ Analizar los resultados obtenidos con la elaboración y aplicación del organigrama estructural, el mismo que nos permita organizar y reajustar a las necesidades de la entidad.

11.- NO EXISTE COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE LAS ÁREAS DE LA ENTIDAD.

Debilidad: En la Empresa COMSA S.A., no existen los sistemas de comunicación adecuados entre los directivos, responsables de cada área como son: administrativo, recurso humano y operativo, que permita organizar de manera adecuada las actividades que se ejecutaran en el proyecto.

Recomendación:

- ❖ Analizar el procedimiento que se ejecuta, el mismo que permitirá elaborar un informe detallado sobre el sistema de comunicación existente al momento en la entidad, el cual ayudara para buscar la optimización del tiempo al momento de informar al personal de la empresa.
- ❖ Designar a un responsable para la planificación y recordatorio de las reuniones semanales a realizar, las mismas que deberán quedar registradas en un libro de obra y después ser evaluadas en su cumplimiento de metas y objetivos.
- ❖ Crear sistemas de comunicación que sean adecuados y oportunos que permita informar actividades que se ejecutaran para optimizar el recurso tiempo dentro de las faenas diarias que se ejecutan en la entidad.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las metas propuestas en las reuniones de trabajo, las mismas evitaran el retraso en obra, pérdida del recurso tiempo y material y lo más importante sin afectación a la relación personal entre los trabajadores.
- ❖ Fomentar la comunicación que favorece la motivación, al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo, si es que está por debajo del promedio esto permitirá el mejoramiento continuo dentro de la organización.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	26-12-2012
Revisado por:	J.B	

4.6.2.5 Orden de Trabajo.

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 26 de Diciembre del 2012

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Empresa COMSA S.A Sociedad Unipersonal en el Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato, sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborará el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referencias, así como el Borrador del Informe.

Atentamente

Ing. Miryam Yumiseba
AUDITORA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	26-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.2.6 Plan Específico.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
EMPRESA COMSA S.A SOCIEDAD UNIPERSONAL
PROYECTO REHABILITACIÓN DE VIA FERREA
TRAMO RIOBAMBA – AMBATO
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1.- REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

2.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL
Inicio del trabajo de campo	15/12/2012
Finalización del trabajo de campo	18/02/2012
Presentación del informe	20/02/2012
Emisión del informe final de Auditoría	20/02/2012

3.- EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Ing. CPA. Miryam Yumiseba.

4.- DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo en 40 días, distribuidos así:

FASE I Diagnóstico General	3 días
FASE II Planificación Específica	4 días
FASE III Ejecución de la Auditoría	22 días
FASE IV Comunicación de Resultados y monitoreo	11 días

5.- RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Gastos de Movilización.

6.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

❖ Componentes escogidos para la fase de la ejecución

La auditoría de Gestión permitirá la realización de una adecuada evaluación y análisis de los procesos existentes en la entidad en el Área administrativa, Recurso Humano, Área de producción de la Empresa COMSA S.A., en el proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato.

❖ Enfoque de Auditoría

Auditoría de Gestión orientada hacia la Gestión operativa y de resultados de la Empresa COMSA S.A.

❖ Objetivos:

Objetivo General

Auditoría de Gestión para la optimización de los recursos en la Empresa COMSA S.A en el proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato, periodo 2011.

Objetivos Específicos

- ❖ Evaluar el Control Interno.
- ❖ Identificar áreas críticas y calificar el riesgo.
- ❖ Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que se efectúan en la entidad, determinando cambios que permitan optimizar recursos existentes.
- ❖ Emitir un informe el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la institución.

❖ Alcance

El período estimado para el desarrollo de la Auditoría planteada en esta propuesta comprende desde el 1 de enero al 31 de Diciembre del año 2011.

❖ Indicadores de Gestión

Se empleará indicadores de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología permitiendo tener un conocimiento amplio de la situación actual de la entidad.

.....
Ing. CPA Miryam Yumiseba
AUDITORA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	26-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.3. Fase III Planeamiento

4.6.3.1. Programas de Auditoría

TABLA N° 26

<p>Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal Auditoría de Gestión Ejecución de Trabajo Programa de Auditoría</p>
--

OBJETIVOS:

- ❖ Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área administrativa.
- ❖ Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identifique los Procesos	L.C.I.P 1/1	M.Y.	27-12-2012
2	Elabore Flujogramas de los procesos.	L.C.E.F 1/14	M.Y.	27-12-2012
3	Aplique Indicadores de Gestión.	L.C.I.G 1/5	M.Y.	28-12-2012

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	27-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.3.2. Identificación de Procesos

Un proceso es la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Toda entidad desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal.

Acorde a las actividades que se ejecutan de forma diaria en la entidad, se ha podido identificar seis procesos esenciales en el área administrativa y productiva de la entidad.

Proceso de Manejo y registro de Rendiciones Económicas.- en el que se detalla la secuencia de actividades referentes al manejo de caja chica.

Proceso de contratación y aceptación de proveedores.-en el cual se detallaran la secuencia de actividades referentes la calificación y contratación de proveedores.

Proceso de cancelación de proveedores.-se detallaran todas las actividades que se realizaran para la cancelación de proveedores.

Contratación para el Recurso Humano.- en el cual se detallaran las actividades de contratación del personal que laborar en la entidad.

Proceso de control y cálculo de horas extras en la nómina.-se describen todas las actividades para el registro de asistencia y cancelación de la nómina de la entidad.

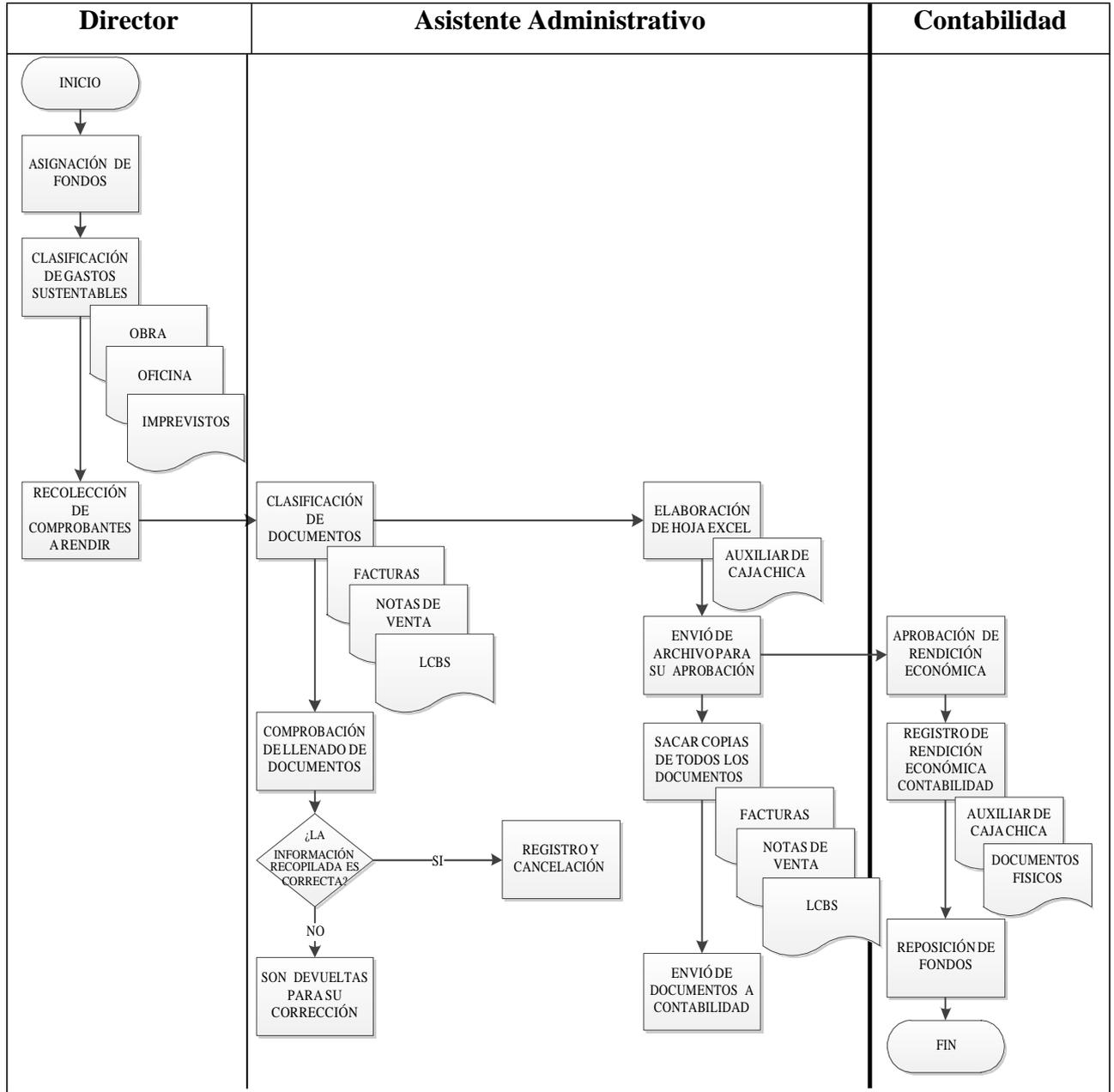
Proceso de elaboración de planilla de trabajo y producción.-se detallaran las actividades que se realizan al momento de la elaboración de la planilla de cobro.

Es primordial para la empresa documentar los procesos existentes los cuales quedaran registrados con sus respectivos responsables y detalle de actividades.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	27-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.3.3. Elaboración de Flujogramas

PROCESO N° 01 MANEJO Y REGISTRO DE RENDICIONES ECONÓMICAS



FUENTE: COMSA S.A

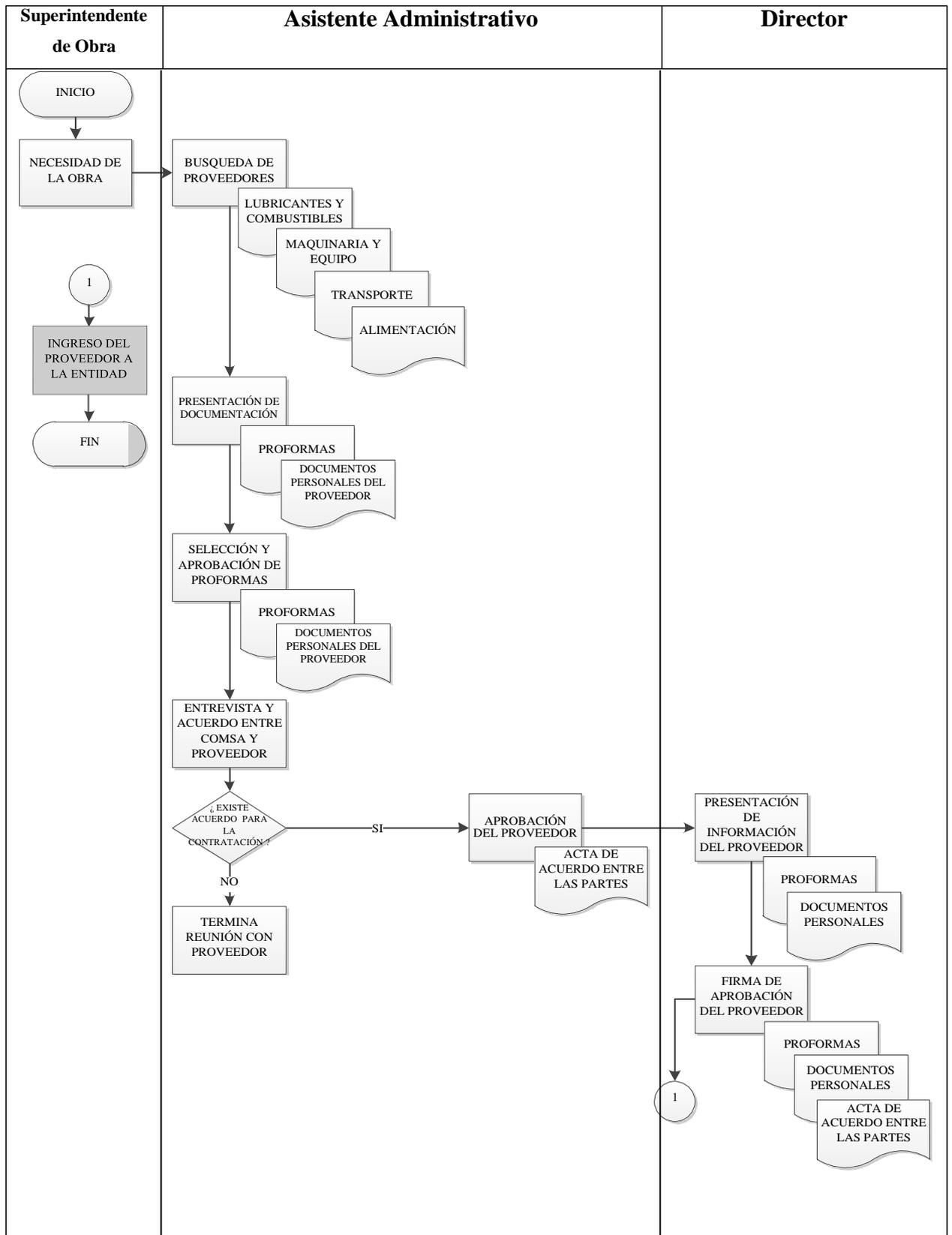
ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

PROCESO N° 1

Proceso de manejo y registro de Rendiciones Económicas: En el mismo se detalle el manejo del fondo de caja chica, clasificación de gastos, elaboración de auxiliar, aprobación y reposición de caja chica.

Observación: En el procedimiento del manejo de caja chica se observa que es distribuido a distintas personas las mismas que deben justificar el dinero entregado, en ocasiones no presentan documentos que sustentan gastos esto conlleva a que se generen liquidaciones de compras las mismas deberían ser registradas en el departamento contable para que no se incurran en infracciones con el SRI, además que puede darse el caso de justificar dineros que nunca se gastaron en beneficio de la empresa por tal razón se recomienda que se exija la emisión de facturas o notas de venta al momento de su adquisición. Adicional debe existir un manual o instructivo en el que se establezcan y detallen los gastos que serán autorizados y pagados con el fondo de caja chica al igual que los montos máximos en los que se puede incurrir.

PROCESO N° 02 CONTRATACIÓN Y ACEPTACIÓN DE PROVEEDORES



FUENTE: COMSA S.A

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

PROCESO N° 2

Proceso de contratación y aceptación de proveedores.-en el cual se detallaran la secuencia de actividades referentes la calificación y contratación de proveedores.

Observación: dentro del procedimiento se debería realizar concursos de merecimiento para la contratación del proveedor (mínimo 3 proveedores); de igual forma exigir información sobre el seguro de máquinas, equipos y vehículos en el caso de posibles accidentes; de la misma forma las planillas de pago al IESS, la dotación de seguridad de los operadores y choferes, contratados por el proveedor.

En el caso de alimentación no se exigió los permisos de salud, de sanidad e higiene el mismo que se encarga de los alimentos de obra.

De igual forma no se solicita cartas de recomendación a los posibles proveedores de la entidad; cabe recalcar que no se elaboró ningún tipo de contrato de prestación de servicios o alquiler; los acuerdos de costos y forma de cancelación se lo realizo de forma verbal.

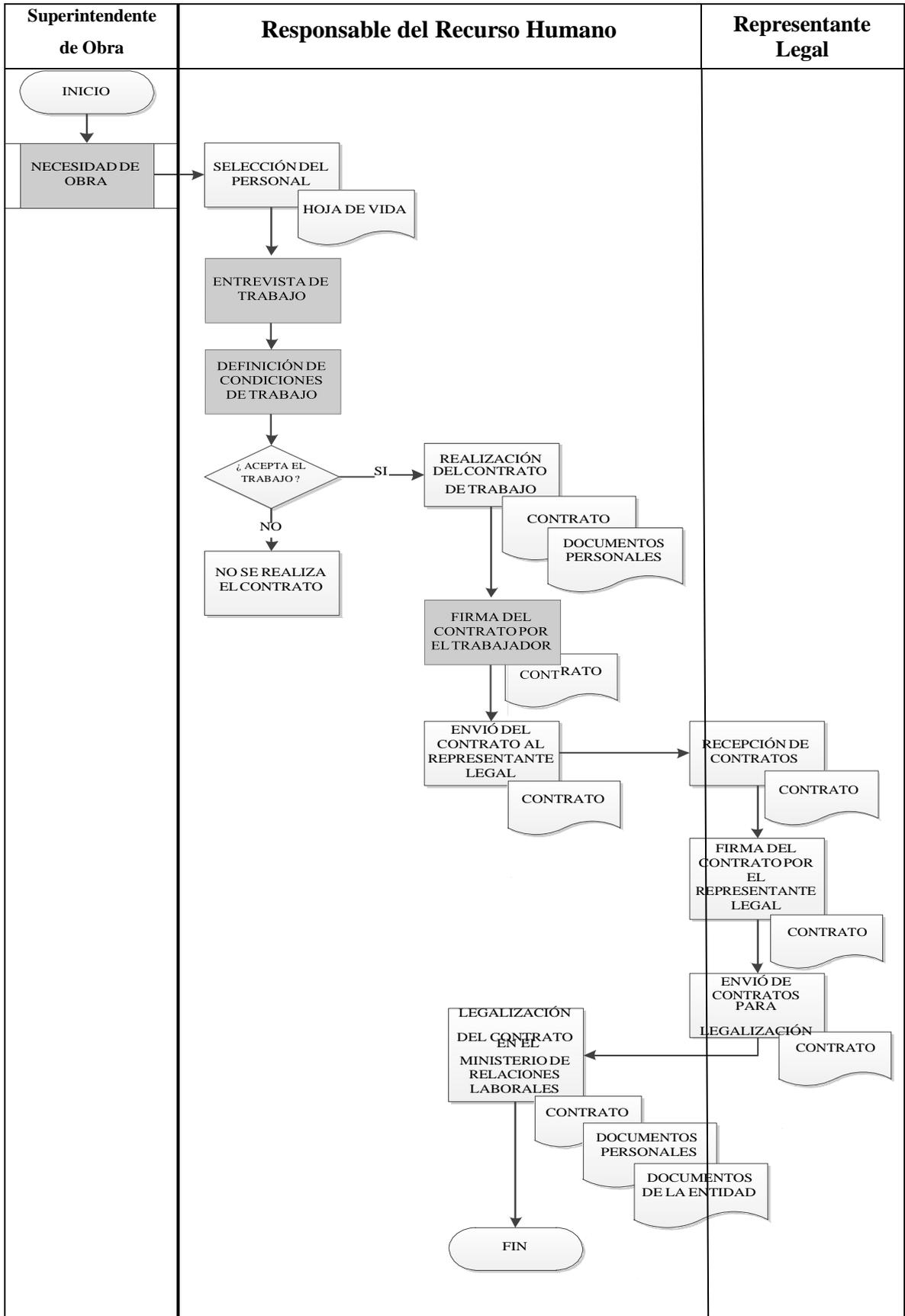
Proceso N° 03

Cancelación de proveedores.-se detallaran todas las actividades que se realizaran para la cancelación de proveedores.

Observación: en el proceso de cancelación de proveedores se observa que no existe control de documentos que sirvan de respaldo para el pago; como por ejemplo la elaboración de una orden de compra la misma que debe ser firmado por el responsable de la adquisición, la persona que elabora el documento y la persona que autoriza la compra.

Adicional se debería elaborar un informe detallado de las adquisiciones del día, semana o mes el cual debe ser cotejado con lo adquirido y lo que se adeuda a los proveedores esto en el caso de suministros, lubricantes, dotación de seguridad, insumos, etc.

PROCESO N° 04 DE CONTRATACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO



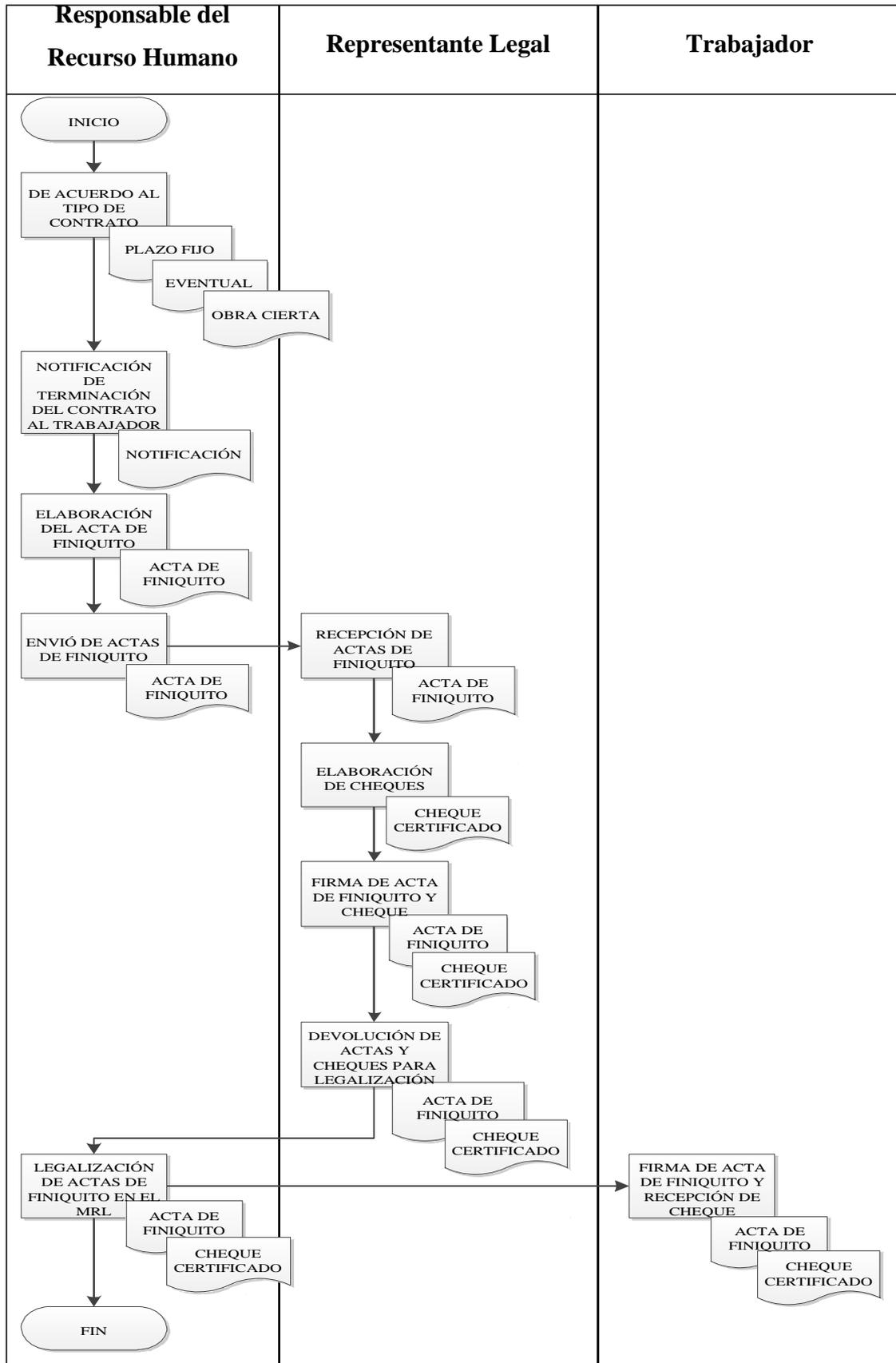
Proceso N° 04

Contratación para el Recurso Humano.- en el cual se detallaran las actividades de contratación del personal que laborar en la entidad.

Observación:

1. En el proceso de contratación del personal se determinó que no se exige como requisitos principales la aplicación de pruebas: psicológicas, de conocimiento, exámenes médicos; al igual que no se analiza ni verifica las referencias presentadas en las hojas de vida por los postulantes.
2. No se realiza la planificación adecuada para la contratación del personal de manera oportuna; de igual forma la descoordinación que existe entre el superintendente de obra y la responsable del Recurso Humano; que provoca el incumplimiento de la ley.
3. Al momento de legalización los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales no son entregadas las copias legalizadas del mismo al personal de la entidad.

PROCESO N° 05 DE LIQUIDACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO



FUENTE: COMSA S.A

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

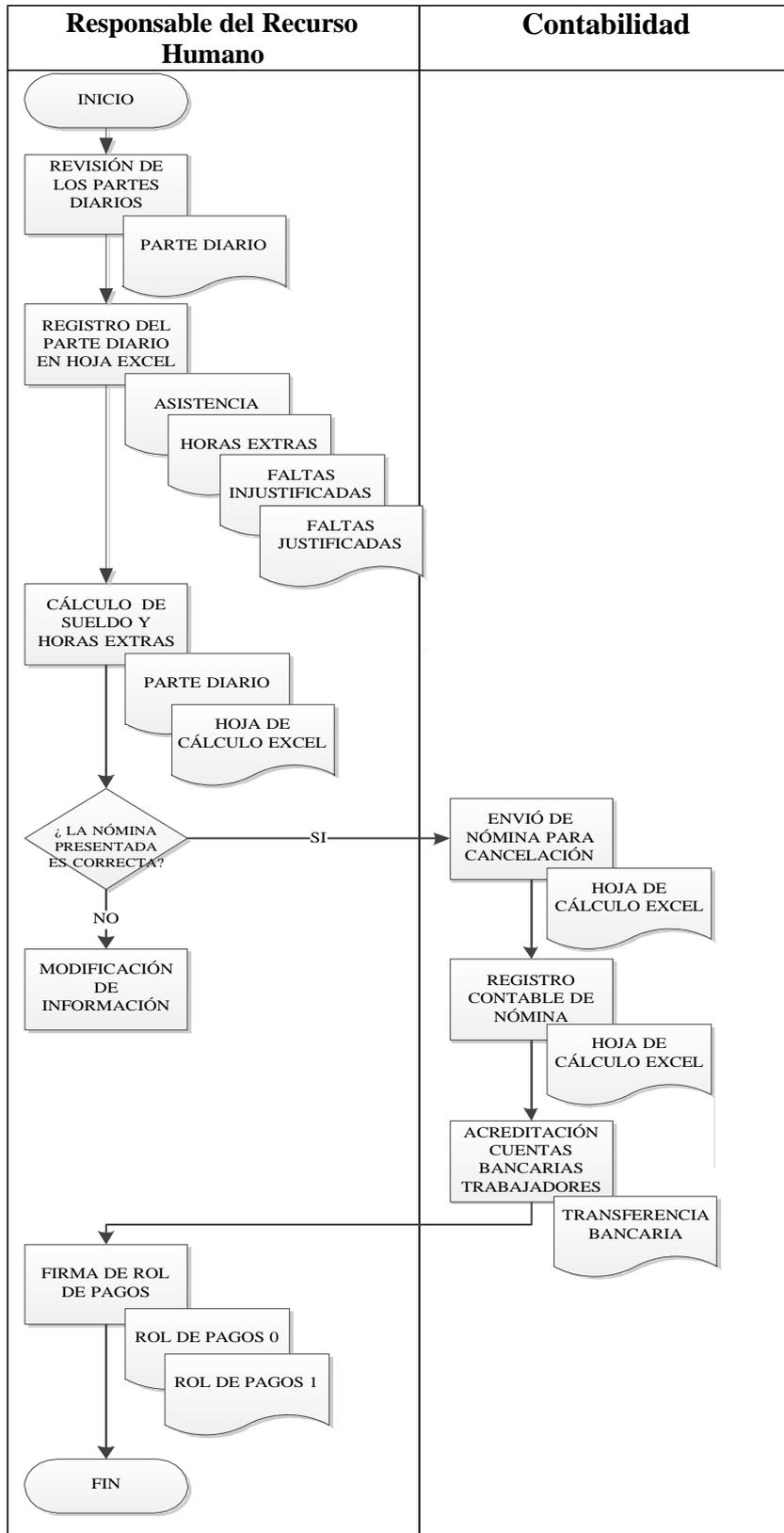
Proceso N° 05

De liquidación para el recurso humano.- en el cual se detallaran las actividades para la terminación de la relación laboral del personal con la entidad.

Observación: en el procedimiento se encuentra que su ejecución se la realiza en un periodo de 2 a 4 meses y se incumple con lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales en los artículos 170 y 185 segundo párrafo del Código de Trabajo, los que mencionan que su cumplimiento se lo ejecutara en un período no mayor a treinta días.

Adicional que no se cumple con los procedimientos dispuestos en el Código de Trabajo de acuerdo a los artículos 181, 185, 186, 188, 189, 190 y 191; en los que se indica el procedimientos a seguir en la indemnización y acta de finiquito para terminar el contrato laboral.

PROCESO N° 06 CONTROL Y CÁLCULO DE HORAS EXTRAS EN LA NÓMINA



FUENTE: COMSA S.A

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

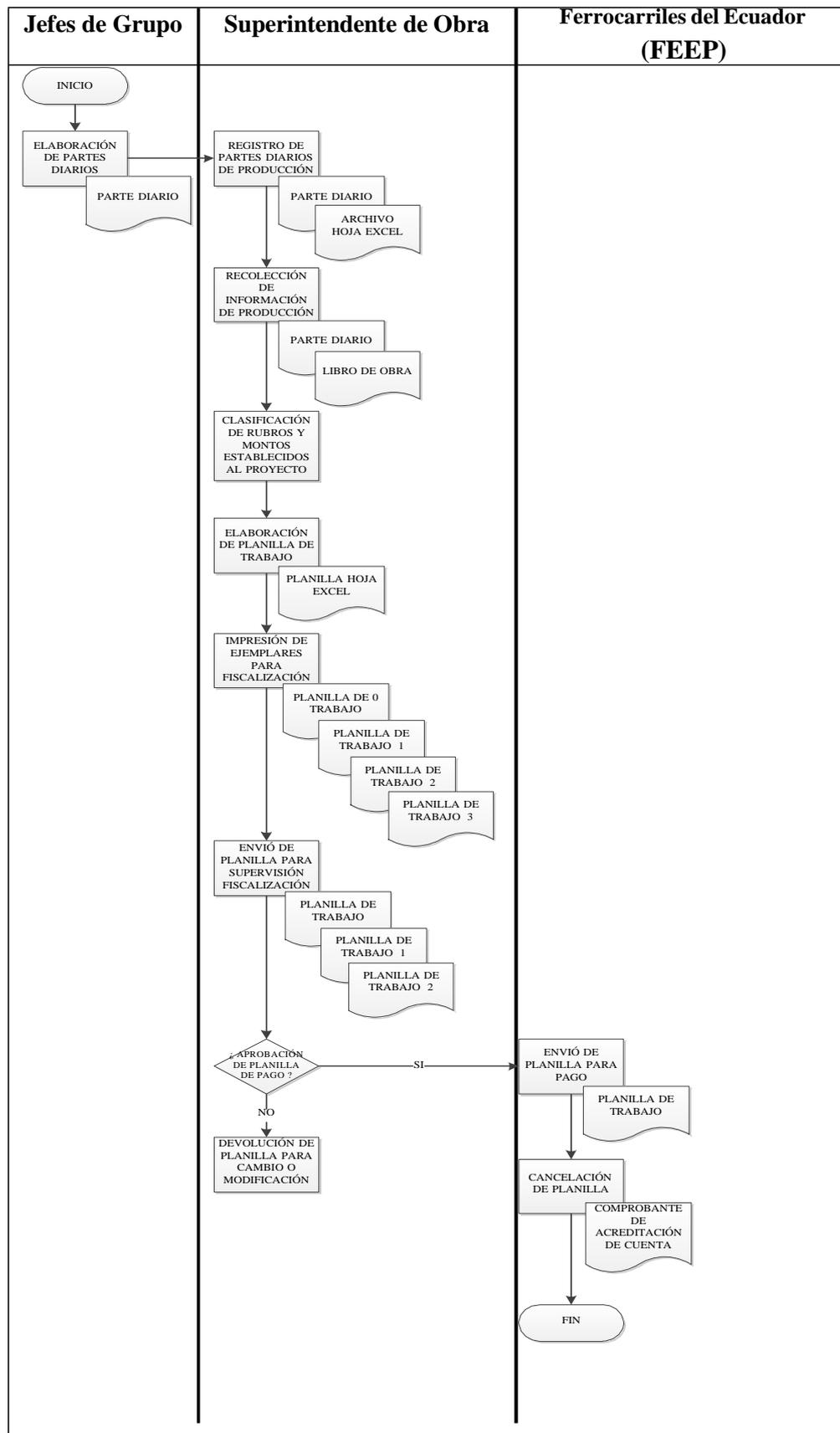
Proceso N°06

De control y cálculo de horas extras en la nómina.-se describen todas las actividades para el registro de asistencia y cancelación de horas extras en la nómina de la entidad.

Observación: en el procedimiento se encuentra que existieron alteraciones en el cálculo del sueldo y horas extras; adicional que la manipulación humana que existió al momento del registro pueden llevar al mal uso de la misma y la información se vulnera ocasionando graves errores que afecten a trabajadores y a la misma empresa.

Parte diario.- se considera al documento de control de obra que es llenado a diario por el personal de la entidad, el mismo que contiene el detalle de la producción de día, material que se utilizó y el personal que se presentó a trabajar, sus horas ejecutadas, alimentación. Debe tener las firmas de aprobación del jefe de grupo y superintendente de obra.

PROCESO N° 07 ELABORACIÓN DE PLANILLA DE TRABAJO Y PRODUCCIÓN



FUENTE: COMSA S.A

ELABORADO POR: Miryam Yumiseba

Proceso N° 07

Elaboración de planilla de trabajo y producción.-se detallaran las actividades que se realizan en la ejecución del proyecto, las que se registran en la planilla de pago por parte de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP a la entidad.

Observación: en el procedimiento se encontró que los reportes emitidos en obra en ocasiones no son presentados a tiempo los mismos que retrasan la elaboración de la planilla de pago.

Adicional pueden existir errores dentro de la planilla por manipulación de la información la misma que puede ser adulterada cabe recalcar que el ingreso de la misma es de forma manual y puede presentar error humano al momento del registro.

Parte diario.- se considera al documento de control de obra que es llenado a diario por el personal de la entidad, el mismo que contiene el detalle de la producción de día, material que se utilizó y el personal que se presentó a trabajar, sus horas ejecutadas, alimentación. Debe tener las firmas de aprobación del jefe de grupo y superintendente de obra.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	27-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.3.4. Aplicación Indicadores de Gestión.

Para la aplicación de los indicadores de gestión la información fue obtenida del Control Económico del período 2011, este documento es el resumen de los rubros que considera el Director que serán implementados en el proyecto, se detallan los ingresos y egresos utilizados en las actividades diarias, la misma que se acumula mes a mes.

❖ EFICACIA

Cumplimientos de Producción

Para la aplicación del indicador se considera la información tomada de la reunión de trabajo ejecutada en la quincena del mes de Diciembre 2011, en el mismo que permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos de producción planteados.

DE OBJETIVOS EJECUTADOS PERÍODO 2011

DE OBJETIVOS PLANTEADOS PERÍODO 2011

$$\frac{8}{25} \times 100$$

$$R = 32 \%$$

Con este indicador se logró determinar que el 32% del total de objetivos propuestos en las reuniones de trabajo fueron atendidos y cumplidos en la producción al igual que las faenas ferroviarias logradas, el 68% demuestra la falta de cumplimiento por retraso de materiales, duplicidad de trabajos y desperdicio de tiempo en producción, de esta forma se determina que no existe eficacia en el desempeño de la entidad.

Personal con conocimiento y experiencia

Para la aplicación del indicador la información es tomada de las hojas de vida presentadas al momento de su contratación y según consulta al superintendente de obra.

DE PERSONAL CON EXPERIENCIA PERIODO 2011

DE PERSONAL TOTAL CONTRATADO PERIODO 2011

$$\frac{5}{21} \times 100$$

$$R = 24\%$$

La interpretación realizada en el presente indicador de gestión indica que 24% del personal que labora en la entidad tiene la experiencia necesaria para ejecutar las labores diarias, mientras que el 76% del personal retrasa las actividades pues necesitan de supervisión e indicaciones de cada una de las tareas a ejecutar, de esta forma se demuestra ineficacia en su personal.

❖ EFICIENCIA

Eficiencia del proyecto

Para la aplicación del indicador la información fue tomada del control económico del año 2011.

VALOR ECONÓMICO DEL MONTO REAL PERÍODO 2011

VALOR ECONÓMICO DEL MONTO PRESUPUESTADO PERÍODO 2011

$$\frac{12'285.530}{12'598.187} \times 100$$

$$R = 97\%$$

La interpretación realizada en el presente indicador de eficiencia en el cumplimiento de los montos proyectados a cumplir en el 2011 contra lo que realmente se pudo obtener refleja la falta de gestión en el cumplimiento de los objetivos propuestos, adicional el retraso de la obra por diferentes situaciones, hay que considerar que del 100% del cumplimiento se obtuvo el 97%.

Relación entre los tipos de salario

Para la aplicación del indicador la información fue tomada del control económico del mes de diciembre 2011.

VALOR ECONÓMICO DE LOS SALARIOS INDIRECTOS PERÍODO 2011

VALOR ECONÓMICO DE LOS SALARIOS DIRECTOS PERÍODO 2011

$$\frac{\$ 43.763}{\$ 46.090} \times 100$$

$$R = 95 \%$$

La relación que se aplica en el indicador de los salarios indirectos sobre los salarios directos nos da como resultado 95% que indica el costo que significa contratar personal con experiencia extranjero considerando que solo son 3 trabajadores en relación a 18 trabajadores de mano directa empleada en el proyecto.

❖ ÉTICA

Cumplimiento de Valores Éticos

DE PERSONAS CON LLAMADAS DE ATENCIÓN PERÍODO 2011

TOTAL DE PERSONAS CONTRATADAS PERÍODO 2011

$$\frac{15}{21} \times 100$$

$$R = 71 \%$$

El 71% corresponde a las personas que han sido llamadas la atención por diferentes circunstancias como: la falta de colaboración, retrasos en las tareas asignadas, malas relaciones laborales, el no acatar órdenes de los jefes inmediatos.

❖ ECOLOGÍA

Cuidado del medio ambiente.

ALTERNATIVAS	ENTIDAD	SOCIEDAD	TOTAL	PORCENTAJE
VARIOS				0%
POCO	1	4	5	24%
NINGUNO	1	15	16	76%
TOTAL	2	19	21	100%

Al analizar las actividades que se ejecutaron en busca de la preservación del medio ambiente se obtiene como resultado el 24% el mismo que demuestra, que son pocas las acciones que se ejecutaron de las cuales la sociedad más que la misma empresa toma conciencia del impacto ambiental que se desarrolla en el proyecto.

Adicional se considera que el 76% refleja que no han ejecutado ningún tipo de actividad que permita contrarrestar el cuidado en el medio ambiente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	28-12-2012
Revisado por:	J.B.	

4.6.4. Fase IV: Comunicación de Resultados

4.6.4.1 Programas de Auditoría

TABLA N° 27

Empresa COMSA S.A. Sociedad Unipersonal Auditoría de Gestión Comunicación de Resultados Programa de Auditoría
--

OBJETIVOS:

- ❖ Exponer las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de Auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el informe final de auditoría de gestión.	L.C.I.F 1/19	M.Y.	28-12-2012
2	Elabore la carta de convocatoria para la lectura del borrador del informe de auditoría.	L.C.C.C 1/3	M.Y.	07-01-2013
3	Realice el acta de reunión extraordinaria para la comunicación de resultados contenidos en el borrador del informe de auditoría.	L.C.A.R 1/2	M.Y.	11-01-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.Y.	28-12-2012
Revisado por:	J.B.	



COMSA S.A.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

4.6.4.2 Informe de Auditoría

Riobamba, 28 de Diciembre del 2012

Ing.

Fernando Lantaño

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE REHABILITACIÓN DE LA VIA FÉRREA
TRAMO RIOBAMBA – AMBATO**

Presente.-

De mi consideración:

Se efectuó la Auditoría de Gestión a las operaciones Administrativas a la Empresa COMSA S.A. las misma que son ejecutadas en el Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea tramo Riobamba – Ambato; por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

La ejecución de la auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las mismas que requieren que el trabajo sea planificado y ejecutado para obtener una seguridad razonable de la información, documentación y actividades examinadas estén libres de errores de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables.

La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa.

Mi responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos existentes se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base a la auditoría.

Debido a la naturaleza del trabajo ejecutado, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que consta en el presente informe.

Atentamente,

Ing. CPA. Miryam Yumiseba
AUDITORA

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

ANTECEDENTES

COMSA EMTE inicia su actividad económica en 1891, en el que se constituye como GRUPO COMSA en Reus (Tarragona). La misma que ejecuta preferentemente trabajos de vía y renovación de estaciones ganándose el reconocimiento de las principales compañías ferroviarias de la época.

En los años 30, la entidad traslada su sede de Reus a Barcelona, y su figura jurídica pasa a ser sociedad anónima, en febrero de 1934, se denomina compañía de Hijos de José Miarnau Navás.

En los años 40, la empresa diversifica e incrementa sus actividades a otros ámbitos de la ingeniería civil e inicia la construcción de puentes, carreteras, edificios, etc.

En 1961 nace EMTE bajo el nombre de Estudios, Montajes y Tendidos Eléctricos. Su actividad inicial es la ejecución de trabajos de instalaciones en el campo de la producción y la distribución de electricidad para las compañías eléctricas. En 1964 la compañía Hijos de José Miarnau Navás pasa a denominarse Construcciones Miarnau, S.A., de igual forma comienza el relevo generacional y el inicio de la mecanización de los trabajos de la vía.

Por su parte, en 1970, Estudios, Montajes y Tendidos Eléctricos pasa a ser Sociedad Anónima con su razón social ya simplificada en el acrónimo EMTE. Es en esta década cuando EMTE ejecuta actividades relacionadas con la baja tensión y las instalaciones de climatización.

En los años 80, COMSA consolida su presencia en todo el país mientras que EMTE crea distintas entidades especializadas en la ejecución de sistemas de control, telecomunicaciones y electrónica e inicia su expansión por todo el territorio español.

En los años 90, COMSA pone en marcha el proceso de internacionalización y EMTE inicia el desarrollo de los primeros proyectos llave en mano en los campos de

generación de energía y de tratamiento de residuos, la base para el desarrollo de las actividades de Medio Ambiente y Cogeneración.

Para el cambio de siglo fue un momento de desarrollo para ambas Empresas. COMSA amplía su presencia en el exterior, operando en más de una decena de países en cuatro continentes, y EMTE constituye nuevas Empresas como Medio Ambiente y Energía S.L. y busca integrar Empresas tales como Omnilogic, Rochina, IPT, Egatel o Luwa.

Cabe destacar el arranque de EMTE en el mercado internacional, entre 2004 y 2006, teniendo presencia en Argentina, Australia, Brasil, Chile, Francia, Finlandia, México, Perú, Ecuador y Portugal.

En 2009 COMSA y EMTE se integran con el objetivo de consolidar y ampliar el liderazgo en sus respectivos ámbitos constituyendo uno de los principales grupos españoles de construcción y de servicios.

COMSA EMTE en el Ecuador se constituye como la compañía COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL, es una empresa cuyo giro de negocios mantiene como actividad principal la ejecución de obras de construcción públicas y privadas, con domicilio principal en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Con fecha 19 de octubre de 2010, a las 18H30, la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, publicó en el Portal de Compras Públicas administrado por el INCOP, los Pliegos para el proceso mediante Régimen Especial por Giro de Negocio para la “REHABILITACIÓN DE LA VIA FERREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO”.

Al tenor de lo dispuesto en la actual Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, con fecha 11 de noviembre de 2010, las compañías COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL; y, RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA., presentaron conjuntamente y bajo el compromiso de conformar un Consorcio, una oferta a la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, a efectos de participar por la adjudicación del contrato público antes referido.

Mediante Resolución No. 402, de fecha 30 de noviembre de 2010, el Gerente General de la FEEP, adjudicó el contrato para la REHABILITACIÓN DE LA VIA FERREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO, al Consorcio COMSA-RIPCONCIV.

Con fecha 17 de diciembre del año 2010, la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP y el Consorcio COMSA – RIPCONCIV suscribieron el correspondiente contrato público para la REHABILITACIÓN DE LA VIA FERREA TRAMO RIOBAMBA – AMBATO, el que se halla debidamente protocolizado ante la Notaria Segunda del Cantón Quito, doctora Martha Banderas Garrido, con fecha 18 de enero de 2011.

MISIÓN PROPUESTA

“Proveer a nuestros clientes soluciones eficientes e innovadoras a través del desarrollo integral de proyectos ferroviarios, forjando el proceso en el desarrollo sustentable de la entidad, cumplimiento a cabalidad con el compromiso de directivos y colaboradores ayudando a la generación de fuentes de trabajo, una interrelación positiva con la comunidad, sociedad y el país, preservando el medio ambiente y cumplimiento con la normativa de calidad”.

VISIÓN PROPUESTA

“Ser una empresa sólida, rentable para el sector ferroviario y de construcción con presencia nacional e internacional, buscando ser reconocida por la calidad de nuestros productos y servicios prestados al público en general”.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1.- INEXISTENCIA DE MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La Empresa COMSA S.A. que se dedica a las actividades de construcción ferroviaria, no posee misión, visión y objetivos estratégicos los mismos que son una declaración explícita y responsabilidad compartida entre la gerencia y los trabajadores en beneficio de clientes, terceros y sociedad.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Poner en marcha el proyecto para la elaboración de la misión, visión y objetivos institucionales, los mismos que son de gran importancia para la entidad.
- ❖ Realizar encuestas a la gerencia general, trabajadores y terceros sobre cuáles serían las expectativas, necesidades y actividades que esperan obtener de la entidad.
- ❖ Difundir a todo el personal de la entidad, su misión, visión y objetivos institucionales, los mismos que servirán de motivación personal a cada uno de ellos y permitirá que todos trabajen por un mismo objetivo y meta a corto y largo plazo.
- ❖ Difundir a la sociedad en general la misión, visión y objetivos institucionales los mismos que ayudaran en su reconocimiento y fortalecimiento de su imagen corporativa.

2.- NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

La Empresa COMSA S.A dentro de sus actividades diarias a realizar en el proyecto, no aplica ni desarrolla indicadores, los cuales permitan evaluar la gestión administrativa, productiva y operativa de la entidad.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Establecer indicadores de gestión, considerando cada área, departamento existente en la entidad y los procesos que se ejecutan en los mismos.

- ❖ Aplicar los indicadores a cada uno de los procesos existente en la empresa.
- ❖ Evaluar los resultados obtenidos y valorar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas, adecuadas las mismas que permitan la optimización de los recursos.

3.- INEXISTENCIA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL PERSONAL.

El personal que labora en la Empresa COMSA S.A., no recibe capacitación alguna en función del cargo y las áreas en las que se desempeña, lo que provoca el retraso del cumplimiento de su trabajo diario.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Incentivar a la gerencia general a capacitar a su personal tanto administrativo como operativo, estas capacitaciones serán de ayuda y se considerara como una inversión para cumplir con el trabajo de forma fácil, rápida y eficiente.
- ❖ Estructurar y aprobar un cronograma anual de capacitación el mismo que deberá ser definido en relación directa con los requerimientos y necesidades del personal que labora en las diferentes actividades de la entidad.
- ❖ Organizar de forma adecuada el entrenamiento a los grupos de trabajo, al responsable de cada uno de ellos, en los procesos existente de la faena ferroviaria, los mismos que evitaran pérdidas económicas, materiales.

4.- ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

En la Empresa COMSA S.A., no existe un manual de funciones, cada uno de los trabajadores realiza las funciones y responsabilidades que han sido detalladas en el contrato de trabajo y de forma verbal.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Recopilar información sobre las actividades que ejecutan en cada uno de los cargos existente, quienes conforman cada área o departamento dentro de la entidad.
- ❖ Proponer la elaboración de un manual de funciones que considere departamentos y cargos que posee la entidad.
- ❖ Difundir y poner en práctica con cada uno de los trabajadores en sus actividades y responsabilidades que ejecutan en la entidad, lo mismos que evitara la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y recursos.
- ❖ Poner a conocimiento y disposición de todos los funcionarios el manual de funciones el mismo que limitará a cada uno de ellos la responsabilidad de sus cargos.

5.- INEXISTENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO.

En la Empresa COMSA S.A., no existe el reglamento interno, el que permita cumplir con las obligaciones, deberes y derechos de la relación empleador - trabajadores de manera eficiente de esta forma cumplir con la normativa legal.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Obtener los requisitos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, para elaborar el reglamento interno de trabajo.
- ❖ Poner en marcha la elaboración del Reglamento Interno el mismo que será de gran ayuda a las actividades diarias que se elaboran en la entidad.
- ❖ Obtener la aprobación de reglamento interno de trabajo con la entidad de control que regulariza la relación patrono- trabajadores.
- ❖ Difundir y ejecutar el contenido del reglamento interno a todos los trabajadores y a la gerencia del proyecto, el cual permitirá cumplir con los derechos y obligaciones entre los sectores que participan en la relación diaria de trabajo.

6.- INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA.

La Empresa COMSA S.A, no cuenta con un código de ética establecido, por ende cada uno de los funcionarios que laboran dentro de la entidad ejecutan sus actividades de acuerdo a su propio concepto ético, ya que dicho documento es difundido únicamente de forma verbal.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Designar un comité de ética en el que intervengan representantes del nivel directivo, administrativo y obra para consensuar y tema de valores éticos que ayuden a la entidad.
- ❖ El equipo debe redactar el contenido del código para comunicarlo a la alta dirección.
- ❖ El código de ética debe contener que hacer cuando surjan conflictos de interés y de cumplimiento de leyes locales. También establecer criterios de privacidad, confidencialidad, comunicación interna, terminación laboral y llamados de atención.
- ❖ Presentar el borrador preliminar del código para que la alta dirección lo revise y apruebe para su promulgación final.
- ❖ Una vez aprobado promover su difusión general del documento y ponerlo en práctica en cada una de las actividades que se ejecutan en el proyecto.
- ❖ Capacitar personal de la organización para que entiendan la importancia de asumir un código de ética y de contar con comités de ética y honor.

7.- NO SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS.

En la Empresa COMSA S.A., no se han realizado auditorías de ningún tipo en la entidad.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Elaborar la planificación adecuada de las actividades de la entidad en la que se incluya el desarrollo de una auditoría la misma que permita la revisión y mejoramiento de sus procesos administrativos, operativos y contables.
- ❖ La aplicación de la auditoría le permitirá mejorar el sistema de control interno, estableciendo políticas y procedimientos regulares de revisión sobre los aspectos de gestión y proceso de transacciones.
- ❖ Realizar un diagnóstico general del sistema de control interno, operativo, administrativo, y contable, con la finalidad de detectar procesos susceptibles de ser mejorados, reemplazados o suprimidos.
- ❖ Poner en práctica y desarrollar las recomendaciones, sugerencias emitidas por el auditor en su informe, el mismo que permitirá obtener el mejoramiento continuo de la entidad.

8.- AUSENCIA DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS PARA CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

En la Empresa COMSA S.A., no existen programas informáticos que permita controlar la contratación, afiliación, control de asistencia, cumplimiento de obligaciones laborales a todo su personal.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Analizar la propuesta más eficiente y efectiva presentada por los proveedores siempre buscando calidad y económica para la entidad.
- ❖ Analizar la compra o contratación del software informático que cumpla con las necesidades y exigencias de la entidad para el control del recurso humano.
- ❖ Realizar las capacitaciones respectivas al personal responsable para el manejo del programa informático, considerando principalmente que la información debe ser confidencial y personal para cada uno de los trabajadores.

- ❖ Realizar evaluación, valoración sobre la información obtenida del programa informático y si su ayuda es eficiente, eficaz y económica como la optimización del tiempo en el registro de cada detalle de los trabajadores y cumplimiento de la normativa legal.

9.- INDEPENDENCIA EN EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO

En la Empresa COMSA S.A., no existe independencia en el proceso de selección del personal, contratación y delegación de responsabilidades, la misma que se pierde al momento de considerar las amistades existentes con los directivos del proyecto.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Identificar los procesos que conllevan el manejo y control del recurso humano de la entidad el mismo que delimite responsabilidades, derechos y obligaciones para que funcione sin problema alguno cumpliendo siempre con la empresa.
- ❖ Separar y distinguir los intereses de amistad del trabajo entre los directivos, administrativo y de obra para evitar los posibles problemas que se pueden dar por conveniencia de cada uno de ellos.
- ❖ Proponer un ambiente adecuado que permita ejecutar el cumplimiento de los procedimientos en el manejo del recurso humano, el mismo que tiene una persona responsable de su ejecución.
- ❖ Crear un ambiente de confianza e independencia en la administración del recurso humano, se delimite la responsabilidad y separación de funciones con el personal que ejecute este cargo.

10.- NO CUENTAN CON ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En la Empresa COMSA S.A., no existe un organigrama estructural escrito en el que se detallen los niveles jerárquicos, cargos existentes en la entidad, que ayuda a la organización de responsabilidad en la toma de decisiones.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Analizar la información referente a la elaboración e importancia del organigrama estructural de la entidad el mismo que ayudara con la organización de los cargos existentes en la entidad.
- ❖ Recoger la información de cada uno de los cargos existentes en la entidad considerando los niveles jerárquicos en la toma de decisiones y responsabilidades.
- ❖ Elaborar el organigrama estructural considerando las necesidades de la entidad el mismo que deberá ser difundido con todo el personal de la empresa.
- ❖ Analizar los resultados obtenidos con la elaboración y aplicación del organigrama estructural, el mismo que nos permita organizar y reajustar a las necesidades de la entidad.

11.- NO EXISTE COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE LAS ÁREAS DE LA ENTIDAD.

En la Empresa COMSA S.A., no existen los sistemas de comunicación adecuados entre los directivos, responsables de cada área como son administrativo, recurso humano y operativo, que permita organizar de manera adecuada las actividades que se ejecutaran en el proyecto.

Recomendación dirigida a la gerencia:

- ❖ Analizar el procedimiento que se ejecuta, el mismo que permitirá elaborar un informe detallado sobre el sistema de comunicación existente al momento en la entidad, el cual ayudara para buscar la optimización del tiempo al momento de informar al personal de la empresa.
- ❖ Designar a un responsable para la planificación y recordatorio de las reuniones semanales a realizar, las mismas que deberán quedar registradas en un libro de obra y después ser evaluadas en su cumplimiento de metas y objetivos.

- ❖ Crear sistemas de comunicación que sean adecuados y oportunos que permita informar actividades que se ejecutaran para optimizar el recurso tiempo dentro de las faenas diarias que se ejecutan en la entidad.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las metas propuestas en las reuniones de trabajo, las mismas evitaran el retraso en obra, pérdida del recurso tiempo y material y lo más importante sin afectación a la relación personal entre los trabajadores.
- ❖ Fomentar la comunicación que favorece la motivación, al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo, si es que está por debajo del promedio esto permitirá el mejoramiento continuo dentro de la organización.

12.- APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

❖ EFICACIA

Cumplimientos de Producción

Para la aplicación del indicador se considera la información tomada de la reunión de trabajo ejecutada en la quincena del mes de Diciembre 2011, en el mismo que permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos de producción planteados.

DE OBJETIVOS EJECUTADOS PERÍODO 2011

DE OBJETIVOS PLANTEADOS PERÍODO 2011

$$\frac{8}{25} \times 100$$

R = 32 %

Con este indicador se logró determinar que el 32% del total de objetivos propuestos en las reuniones de trabajo fueron atendidos y cumplidos en la producción al igual que las faenas ferroviarias logradas, el 68% demuestra la falta de cumplimiento por retraso de materiales, duplicidad de trabajos y desperdicio de tiempo en producción, de esta forma se determina que no existe eficacia en el desempeño de la entidad.

retraso de la obra por diferentes situaciones, hay que considerar que del 100% del cumplimiento se obtuvo el 97%.

Eficiencia de operación

Para la aplicación del indicador la información fue tomada del control económico del año 2011.

VALOR ECONÓMICO DE LA UTILIDAD OBTENIDA PERÍODO 2011

VALOR ECONÓMICO DE LA UTILIDAD ESTIMADA PERÍODO 2011

$$\frac{1'049.663}{1'505.530} \quad \times 100$$

R = 69%

La interpretación realizada en el presente indicador de eficiencia al valorar las utilidades obtenidas contra la utilidad proyectada a cumplir en el 2011, numéricamente demuestra que fue inferior obteniendo un 69% de rentabilidad en el proyecto. El 31% que equivale a \$ 455.867 dólares, que no se obtuvo debido al retraso que existió en obra por la falta de material y maquinaria.

❖ ECONOMÍA

Capacitación

Para la aplicación del indicador de gestión la información fue proporcionada por el responsable del Recurso Humano de la entidad.

TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO PERÍODO 2011

TOTAL DE PERSONAL CONTRATADO PERÍODO 2011

$$\frac{0}{21} \quad \times 100$$

R = 0 %

La entidad no proporciona al personal la capacitación permanente sobre las diferentes actividades que se ejecutan en el proyecto así como también al compromiso del

cumplimiento de los objetivos de trabajo, permitiéndoles adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades que aumenten sus competencias y desempeñar con éxito su función, estos resultados obtenidos perjudicó de forma económica a la entidad.

Relación entre los tipos de salario

Para la aplicación del indicador la información fue tomada del control económico del mes de diciembre 2011.

VALOR ECONÓMICO DE LOS SALARIOS INDIRECTOS PERÍODO 2011

VALOR ECONÓMICO DE LOS SALARIOS DIRECTOS PERÍODO 2011

$$\frac{\$ 43.763}{\$ 46.090} \times 100$$

$$R = 95 \%$$

La relación que se aplica en el indicador de los salarios indirectos sobre los salarios directos nos da como resultado 95% que indica el costo que significa contratar personal con experiencia extranjero considerando que solo son 3 trabajadores en relación a 18 trabajadores de mano directa empleada en el proyecto.

❖ ÉTICA

Cumplimiento de Valores Éticos

DE PERSONAS CON LLAMADAS DE ATENCIÓN PERÍODO 2011

TOTAL DE PERSONAS CONTRATADAS PERÍODO 2011

$$\frac{15}{21} \times 100$$

$$R = 71 \%$$

El 71% corresponde a las personas que han sido llamadas la atención por diferentes circunstancias como: la falta de colaboración, retrasos en las tareas asignadas, malas relaciones laborales, el no acatar órdenes de los jefes inmediatos.

❖ ECOLOGÍA

Cuidado del medio ambiente.

ALTERNATIVAS	ENTIDAD	SOCIEDAD	TOTAL	PORCENTAJE
VARIOS				0%
POCO	1	4	5	24%
NINGUNO	1	15	16	76%
TOTAL	2	19	21	100%

Al analizar las actividades que se ejecutaron en busca de la preservación del medio ambiente se obtiene como resultado el 24% el mismo que demuestra, que son pocas las acciones que se ejecutaron de las cuales la sociedad más que la misma empresa toma conciencia del impacto ambiental que se desarrolla en el proyecto.

Adicional se considera que el 76% refleja que no han ejecutado ningún tipo de actividad que permita contrarrestar el cuidado en el medio ambiente.

Riobamba, 28 de Diciembre del 2012

Ing. CPA Miryam Yumiseba
 REPRESENTANTE LEGAL D&V AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA.

4.6.4.3 Carta de convocatoria para la lectura del borrador del informe de auditoría

Riobamba, 7 de Enero del 2013

Sección: Auditoría

Asunto: CONVOCATORIA PARA LA LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA AL DIRECTOR, PERSONAL ADMINISTRATIVO, RECURSO HUMANO Y OPERTAVO DE LA EMPRESA COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL.

Presente.-

De conformidad con la carta compromiso otorgada por la entidad según oficio RIO_FERREO_000135 del 7 de Diciembre del 2012, en la misma que autoriza el Ing. Fernando Fabián Lantaño Pinto en calidad de Director del Proyecto, la realización de la Auditoría de Gestión a la EMPRESA COMSA S.A. en el Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato para el período 2011.

Por medio de la presente se convoca a usted a la asamblea extraordinaria, en la misma se dará lectura al borrador del informe final de auditoría, realizado por la señora Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga, el mismo que fue desarrollado para el cumplimiento del trabajo practico de tesis previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

La misma que se llevará a cabo en la oficina central del proyecto ubicada en la calle Joaquín Gallegos s/n y Av. 11 de Noviembre Sector Riobamba Norte, del cantón Riobamba, de la provincia de Chimborazo, el día viernes 11 de Enero del 2013 a las 10h00 am.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceremos notificarnos por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Sin otro particular que informar, sírvase firmar la hoja de recepción adjunta.

Atentamente,

Ing. CPA Miryam Yumiseba
REPRESENTANTE LEGAL D&V AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA.

**DIRECTOR, PERSONAL ADMINISTRATIVO, RECURSO HUMANO Y
OPERTAVO DE LA EMPRESA COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL.**

Nº	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	Fernando Lantaño	Director	
2	Iván Fernández	Superintendente	
3	Dolores Álvarez	Asistente Administrativo	
4	Fabián Shagñay	Responsable de Adquisiciones	
5	Julia Zumba	Asistente de Limpieza	
6	Gloria Izurieta	Asistente del Recurso Humano	
7	Marcelo Pozo	Jefe de Obra	
8	Aníbal Olguín	Jefe de Maquinaria	
9	Hugo Gutiérrez	Jefe de Soldadura	
10	Bolívar Olivo	Mecánico	
11	Galo Ocaña	Obrero	
12	José Naula	Obrero	
13	José Minarcaja	Obrero	
14	Edgar Hilbay	Obrero	
15	Héctor Sisa	Obrero	
16	Pedro Cujilema	Obrero	
17	Nelsón Gómez	Obrero	
18	Jorge Talla	Obrero	
19	Manuel Zuña	Obrero	
20	Jorge Paguay	Obrero	
21	Lizandro Valdiviezo	Obrero	

4.6.4.4 Acta de Reunión Extraordinaria para la Comunicación de Resultados Contenidos en el borrador del informe de auditoría

ACTA DE REUNIÓN EXTRAORDINARIA PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL PARA EL PERIODO 2011.

En la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, a los once días del mes de Enero del 2013, siendo las 10:00 horas, quien suscribe Miryam Hortensia Yumiseba Sanunga, se constituye la reunión extraordinaria el tema a tratar la lectura del Informe de Auditoría de Gestión en la sala de reuniones del consorcio COMSA_RIPCONCIV, con el propósito de dejar en constancia la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión de la Empresa COMSA S.A. en el Proyecto de Rehabilitación de la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato para el período 2011.

Que para el efecto se convocó mediante oficio circular del 7 de Enero del 2013, al Director, personal administrativo, responsable del recurso humano y personal operativo, los mismos que se encuentran relacionados con la auditoría para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados obtenidos en la auditoría de la cual se obtuvo comentarios, conclusiones y recomendaciones en beneficio de la entidad.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor, en la hoja adjunta.

**DIRECTOR, PERSONAL ADMINISTRATIVO, RECURSO HUMANO Y
OPERTAVO DE LA EMPRESA COMSA S.A. SOCIEDAD UNIPERSONAL.**

N°	NOMBRE	NUMERO CI/ PASAPORTE	FIRMA
1	Fernando Lantaño	16,022,133 - K	
2	Iván Fernández	11.620.667-6	
3	Dolores Álvarez	060259706-4	
4	Fabián Shagñay	060396224-2	
5	Julia Zumba	060226417-8	
6	Gloria Izurieta	060248566-6	
7	Marcelo Pozo	12.765.469-7	
8	Aníbal Olguín	12.172.223-2	
9	Hugo Gutiérrez	15.194.728-K	
10	Bolívar Olivo	060303679-9	
11	Galo Ocaña	060261277-2	
12	José Naula	060319450-7	
13	José Minarcaja	060204248-3	
14	Edgar Hilbay	060331611-8	
15	Héctor Sisa	060383142-1	
16	Pedro Cujilema	060200333-7	
17	Nelsón Gómez	100345159-6	
18	Jorge Talla	060271323-2	
19	Manuel Zuña	060200515-9	
20	Jorge Paguay	160033605-9	
21	Lizandro Valdiviezo	060250437-5	

CAPÍTULO IV

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.4. CONCLUSIONES

- ❖ COMSA S.A. es un consorcio que trabaja para la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, mediante el contrato de construcción de la vía férrea en el tramo Riobamba-Ambato, en la misma la falta de aplicación de auditoría presenta una serie de inconvenientes que se centralizan en el problema de ineficiencia en el uso de recursos cuyo efecto es la iliquidez, pérdidas económicas, atraso en las obras y esto se produce por su inexperiencia en vías férreas.

- ❖ El análisis y evaluación de las actividades que se ejecutan en cada área de la entidad permitieron descubrir las falencias que se presentan al no cumplir con la aplicación de principios de control interno, la falta de financiamiento para capacitar al talento humano, también la inexistencia de infraestructura adecuada para su desarrollo.

- ❖ Dentro de las actividades que se realizan en el proyecto no existe la aplicación de indicadores de gestión, por tal razón los resultados obtenidos por parte de la administración no han sido analizados.

- ❖ En la entidad dentro de los procedimientos de contratación del personal no se realiza la evaluación y selección adecuada del mismo, al igual que ha descuidado la capacitación a los trabajadores que labora en el proyecto.

- ❖ La empresa dentro de sus documentos, normas y procedimientos no cuenta con un orgánico estructural y funcional al igual que no existe reglamentos internos que regulen las actividades que se ejecutan en el proyecto.

5.5. RECOMENDACIONES

- ❖ A la Empresa COMSA S.A. la aplicación de auditoría permitirá superar los inconvenientes existentes de forma adecuada, el mejoramiento de los procesos para el uso eficiente de los recursos y así el efecto encontrado será la liquidez, la obtención de ganancias económicas y cumplimiento de las obras encargadas gracias a la experiencia obtenida en trabajos de vía férrea.
- ❖ La entidad debe cumplir con la aplicación de los principios de control interno, los mismos que permitan salvaguardar los recursos existentes, para su ejecución la empresa debe financiar su desarrollo, obtener la infraestructura óptima y capacitar al personal para que su práctica y perfeccionamiento sea de forma diaria.
- ❖ COMSA S.A., en la ejecución del proyecto debe aplicar los indicadores de gestión que permitan analizar los resultados obtenidos en el trabajo realizado dentro de las áreas administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas de forma eficiente, eficaz y económica en beneficio de la misma.
- ❖ Dentro de los procedimientos que tiene la entidad debe existir la evaluación y selección del personal a contratar, si su perfil es el adecuado y beneficia a las funciones diarias que se desarrollan en el proyecto; las capacitaciones de los trabajadores debe ser de forma planificada tomando en consideración el tiempo, el recurso económico que conllevan, de igual forma ayudara para que sus actividades sean ejecutadas de forma óptima.
- ❖ Proponer a la entidad la elaboración del orgánico estructural y funcional que permitirán reconocer sus líneas de mando y jerarquías, al igual que las funciones que se ejecutan, el reglamento interno en el que detalla la norma regulatoria entre la empresa y trabajador, los mismos que serán de gran ayuda para disciplinar las actividades diarias adicional se debe difundir a todos sus colaboradores para que pongan en práctica y poder llegar a un buen ambiente de trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

La tesis se ha desarrollado sobre el tema: “Auditoría de Gestión para optimización de los recursos en la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de Rehabilitación en la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato para el período 2011” para aportar a superar el problema relacionado con la ineficiencia en la utilización de recursos.

La propuesta contiene la Auditoría de Gestión que en el inicio realiza un diagnóstico de las condiciones administrativas y financieras en que se encuentra COMSA S.A. luego su procedimiento de trabajo consta de dos legajos: permanente y corriente. El archivo permanente recopila la información relevante de la empresa y el archivo corriente recoge la información sobre el conocimiento preliminar, planeamiento, ejecución y comunicación de resultados que servirán de base para corregir las falencias anotadas.

La modalidad de investigación ha sido planteada con el enfoque cuantitativo, cualitativo porque se realizó el análisis, interpretaciones, emisión de criterios en todo el proceso existente, se ha recogido datos e información con la finalidad de valorar e interpretar los resultados obtenidos para una Auditoría de Gestión que responda a las necesidades y realidad empresarial.

La conclusión manifiesta que COMSA S.A. forma parte de un consorcio que trabaja para la Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública FEEP, mediante la construcción de la vía férrea, en el tramo Riobamba-Ambato y presenta una serie de inconvenientes que es la ineficiencia en el uso de recursos cuyo efecto es la iliquidez, pérdidas económicas, atraso en las obras y esto se produce por su inexperiencia en vías férreas.

La recomendación principal a la que se ha llegado es cumplir con la aplicación de los procedimientos de control interno al igual que los indicadores de gestión, la elaboración del orgánico funcional y estructural, el reglamento interno y manual de funciones que regularice las acciones que se desenvuelven en la entidad, la evaluación y selección adecuada para contratar al personal, la capacitación de los trabajadores para obtener experiencia en las faenas de vías férreas ayudaran a cumplir con sus metas y objetivos para garantizar la obtención de rentabilidad y uso adecuado de los recursos.

SUMMARY

This research work is about “Management Audit for the optimization of resources in the company COMSA S.A. in the Project of Rehabilitation of the Riobamba – Ambato Railway during 2011”. It is to overcome the problem related to inefficient use of resources.

The proposal has a Management Audit that starts with a diagnosis of the administrative and financial conditions of COMSA S.A.; then, its working procedure has two subsets: permanent and current. The permanent files gather relevant information about the company, and the current files collect information about preliminary knowledge, planning, execution and communication of the results which will be the basis for correcting mistakes.

The modality of the research is quantitative – qualitative because the analysis, interpretation, and criteria issuance have been done during the whole process. Besides that, information has been collected in order to value and interpret the obtained results to do a Management Audit that corresponds to the company’s needs and reality.

It is concluded that COMSA S.A. is part of a consortium that works for the Railroad National Company – FEEP (Acronym in Spanish for Empresa Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública). It is in charge of the Riobamba – Ambato railway construction and presents a series of drawbacks which have to do with the inefficient use of resources. This fact leads the company to illiquidity, economic loss, and work delay. This is due to their inexperience in railways.

The main recommendation is to comply with the internal control procedures, management indicators, functional organic structure, internal regulations, and a duty handbook which regulates peoples’ activities, their evaluation and adequate selection of personnel. It is also necessary to train workers to help them accomplish their goals and objectives. This will guarantee profitability and adequate use of resources.

BIBLIOGRAFÍA

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2009). Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental Quito: Contraloría General del Estado.
- COOK, John, GARY, Winkle. (1996). Auditoría. 3ª ed. México: Editorial McGrawHill.
- COOPER, Michael y DE BACKER, Philippe. (1970). Auditoría de Gestión. México: Editorial McGrawHill.
- DÁVALOS, Nelson. (2009). Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría. 3ª ed. Quito: Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones.
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto. (2008). Auditoría: Un enfoque práctico. 1ª ed. Madrid: Editorial Paraninfo Cengage.
- GRINAKER, R. L. y BARR, Ben B. (1984). Auditoría el Examen de los Estados Financiero. 1ª ed. México: Editorial Continental.
- HOLMES, A. (2004). Auditorías Principios y Procedimientos. 5ª ed. México: Editorial Hispanoamérica.
- LEONARD, W. (1990). Auditoría Administrativa: Evaluación de métodos y eficiencia administrativa. 1ª ed. México: Editorial Diana.
- MALDONADO, E. Milton. (2006). Auditoría de Gestión. 2ª ed. Quito: Editorial Luz de América.
- MANTILLA, Samuel. (2008). Auditoría Financiera de PYMES. 1ª ed. Bogotá: Editorial Ecoediciones.

- SANTILLA G., Juan R. (2002). Auditoría Interna Integral Administrativa: Operacional y Administrativa. 2ª ed. México: Editorial Thonson.

- SUAREZ, Andrés. (1991). La Moderna Auditoría. 3ª ed. México: Editorial McGrawHill.

LINKOGRAFÍA

- Gestipolis. Finanzas y Contaduria. 10-07-2011. [www.gestipolis.com/finanzas-contaduria / auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm](http://www.gestipolis.com/finanzas-contaduria-auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm).

ANEXOS



Se visualiza el inicio del proyecto en la faena de desarme de vía férrea.

Se observa la faena de nivelación de suelo para proceder con el tendido de balasto.



Indica la faena del tendido de balasto y durmientes.