



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CP.

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA
WATERPROJECTS S. A.”

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CP.

AUTOR:

RICHARD GIOVANNY AGUILAR ORTIZ

DIRECTORA:

MGT. LILIANA MORILLO ACOSTA

QUITO-ECUADOR
2015

CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Richard Giovanni Aguilar Ortiz, declaro ser el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, autentica y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la siguiente investigación, serán de mi exclusiva responsabilidad.

Richard Giovanni Aguilar Ortiz

C.C. 1713883807

CERTIFICADO DEL DIRECTOR/TUTOR DE TESIS

Mediante el presente certificado doy fe y testimonio que la presente tesis titulada:

AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA WATERPROJECTS S.A.

Es trabajo original elaborado por: Richard Giovanny Aguilar Ortiz, el mismo que ha sido elaborado bajo mi supervisión y asesoramiento.

Magister: Liliana Morillo Acosta

Tutor de Tesis

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a Dios, por darme la vida a través de mis padres quienes con mucho amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores y principios para poder desenvolverme como: esposo, padre y profesional

A mi esposa, que ha estado a mi lado en los momentos buenos y malos, dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante.

A mi hijo, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales,

A mi familia a mi padre, madre y hermanos que me acompañaron a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para continuar, así mismo ayudándome en lo que fuera posible, dándome consejos y orientación.

A mis compañeros de trabajo, quienes han fortalecido mi vida profesional con sus conocimientos y experiencias han logrado que cumpla la meta que me propuse.

RICHARD GIOVANNY AGUILAR ORTIZ

AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial, la Facultad de Ciencias Administrativas, Educación a Distancia y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad

.

A mi Tutora la Doctora Liliana Morillo quien con su experiencia como Docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a cristalizarse.

RICHARD GIOVANNY AGUILAR ORTIZ

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD	i
CERTIFICADO DEL DIRECTOR/TUTOR DE TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
INTRODUCCIÓN	viii
RESUMEN	ix
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.2 Formulación del Problema	2
1.1.3 Sistematización del Problema	2
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	4
1.3.1 Justificación.....	4
1.4 IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	6
2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN	6
2.1.1 Definición.....	6
2.1.2 Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.....	7
2.1.3 Fases de la Auditoría de Gestión según el Manual de la Contraloría General del Estado.....	8
2.1.3.1 Conocimiento Preliminar.	9
2.1.3.2 Planificación.	9
2.1.3.3 Ejecución.....	9
2.1.3.4 Comunicación de Resultados.	9
2.1.3.5 Seguimiento.....	10
2.2 CONTROL INTERNO	10
2.2.1 Concepto	10
2.2.2 Sistema Administrativo.....	11
2.2.3 Componentes y Factores del Control Interno.....	11

2.2.4	Cuestionario de Control Interno	15
2.3	INDICADORES DE GESTIÓN.....	16
2.3.1	Definición de Indicadores de Gestión.....	16
2.3.2	Indicadores de Gestión o Eficiencia	17
2.3.3	Indicadores de Eficacia	17
2.4	HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	18
2.5	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	18
2.5.1	Método de Cuestionarios	18
2.5.2	Método Narrativo o Descriptivo.....	19
2.5.3	Método Gráfico o Diagramas de Flujo	20
2.6	HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....	21
2.6.1	Elementos del Hallazgo de Auditoría	22
2.6.2	Evidencias de Auditoría	22
2.6.3	Atributos de la Evidencia.....	23
2.6.4	Documentación de una Auditoría.....	24
	CAPÍTULO III	26
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.1	Método Científico.....	26
3.1.1	Método de Observación:	26
3.1.2	Método Inductivo:	26
3.1.3	Método de Investigación de campo:.....	26
3.2	Técnicas de Recolección de Datos	27
3.2.1	Fuentes Primarias	27
3.2.2	Fuentes Secundarias.....	28
3.3	Procesamiento de Datos	28
3.4	La Entrevista.....	29
3.4.1	Preparación de la Entrevista.....	29
3.4.2	Conducción de la Entrevista.....	30
3.4.3	Realización de Entrevista.....	31
3.4.4	Entrevista Gerente de Recursos Humanos	32
3.4.5	Entrevista Gerente Comercial y Ventas.....	33
	CAPÍTULO IV.....	35
	EJECUCIÓN DE AUDITORIA.....	35
	FASE No. 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	55
	FASE No. 2: PLANIFICACIÓN.....	71
	FASE No. 3: EJECUCIÓN	88
	FASE No. 4: INFORME.....	114

FASE No. 5: SEGUIMIENTO.....	129
CAPÍTULO V	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
6.1 Conclusiones.....	137
6.2 Recomendaciones	138
Bibliografía.....	140

INTRODUCCIÓN

Las compañías actualmente no pueden escapar al constante cambio que representa la globalización de la economía. Este tema ha sido y aún se está debatiendo en diferentes foros que tiene relación con la disciplina contable.

El presente trabajo tiene el propósito fundamental la formulación de estrategias de venta que permitan mejorar el proceso de la misma y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa WaterProjects S.A.

Cabe indicar que una auditoría es el proceso objetivo, técnico, y sistemático que tiene como fin evaluar las actividades de una organización para determinar si existe consistencia entre lo programado y lo realizado.

Por ello el presente trabajo muestra una Auditoría de Gestión a la empresa WaterProjects S.A., mismo que se ha desarrollado en cinco capítulos.

El capítulo I detallará las generalidades de la empresa, en si el problema de investigación, en el capítulo dos se detallan los puntos más sobresalientes de la Auditoría de Gestión concepto, diferencias, fases, en el capítulo tres encontraremos todas la técnicas utilizadas para el trabajo de investigación, en el capítulo cuatro se llevará a cabo la práctica de la Auditoría de Gestión, para que de esta manera dar a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones que se expondrán en el capítulo cinco.

Todas estas actividades buscan un solo propósito: direccionar a la empresa WaterProjects S.A como un referente de las actividades comerciales.

RESUMEN

Toda entidad mercantil debe cumplir con su ciclo de vida, nacer, crecer y desarrollarse, por ende siempre estará en constante evolución, buscando el mejoramiento continuo de sus procesos, incrementar su capacidad productiva o diversificar su negocio, sin embargo, el anhelo de crecimiento necesita contar con procesos sólidos que sustenten toda actividad empresarial y que esta sea basada en procedimientos técnicos y científicos y no en procesos tradicionales, costumbres o malas prácticas.

Las empresas en el Ecuador se encuentra bajo lineamientos tradicionales, que no les permiten desarrollar el potencial del recurso humano y del capital, ya sea porque estas compañías son parte de un gran conglomerado de empresas familiares que se desarrollan a través del tradicionalismo, que en años anteriores dio buenos resultado, al mantenerse bajo tradiciones, la selección de personal se lo ha realizado a través de recomendaciones personales o familiares.

Existe desconocimiento por parte de las organizaciones, en cuanto a los beneficios de contar con una Auditoría de Gestión para mejorar los procesos, esto se debe a que no cuenta con una estructura sólida en el manejo de sus procesos de selección, no cuentan con un Plan Estratégico de crecimiento o desarrollo sostenido, sea a corto, mediano y largo plazo, únicamente el 12% estas compañías cuenta con un Plan Estratégico focalizado en cubrir sus necesidades inmediatas y obtener un mayor porcentaje de rentabilidad.

La auditoría de gestión constituye una parte importante en el proceso del análisis e incidencia en los procesos, expresa 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 desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Un estudio analítico nos permite establecer las áreas críticas que no permiten incrementar la productividad y solucionar los problemas que afectan y utilizando la Auditoría de Gestión como una herramienta esencial para evaluar y fortalecer el Control Interno de la Empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del Problema

Los recursos de las empresas, se encuentra bajo lineamientos tradicionales, que no les permiten desarrollar el potencial del recurso humano y del capital, ya sea porque estas compañías son parte de un gran conglomerado de empresas familiares que se desarrollan a través del tradicionalismo, que en años anteriores dio buenos resultados y por mucho tiempo logro solventar a las empresas en sus necesidades económicas.

Al mantenerse bajo tradiciones, la selección de personal para el área de ventas, departamento financiero y el más importante, el personal que administra la empresa, se lo ha realizado a través de recomendaciones personales o familiares y no se ha establecido procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal; sin que estos procesos permitan evaluar si el personal seleccionado o que desempeña algún cargo en la institución, está cumpliendo con los objetivos planteados por el Dirección Ejecutiva de manera efectiva y eficaz.

La empresa WaterProjects S. A., no cuenta plan estratégico en los planteamientos de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y de esta manera, si sus recursos humanos y económicos se encaminan al cumplimiento de los mismos.

La auditoría de gestión constituye una parte importante en el proceso del análisis e incidencia de la rentabilidad de la empresa WaterProjects S. A., emitiendo una opinión sobre el cumplimiento de las responsabilidades de sus directivos, a través de un examen objetivo y sistemático, con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño y rentabilidad de la compañía, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía para facilitar la toma de decisiones

1.1.2 Formulación del Problema

- ¿La aplicación de Auditoría de Gestión a la empresa WaterProjects S. A., ayudará a la gerencia a determinar los procesos que no funcionan adecuadamente en relación a su direccionamiento estratégico?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Qué controles debe adoptar la administración para la verificación del cumplimiento de metas y objetivos?
- ¿Cuáles son lineamientos necesarios que debe tener la empresa WaterProjects S. A. para la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los procesos y procedimientos de selección de personal adecuado para la organización?
- ¿El Control Interno, mejorará los procesos de la empresa WaterProjects S. A.?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Aplicar una Auditoría de Gestión en la Empresa WaterProjects S. A. del período 2014, para alcanzar el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de la empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el problema de investigación que nos lleva a determinar la necesidad de aplicar la Auditoría de Gestión.
- Recopilar las fuentes bibliográficas y metodológicas de la investigación que signifique el sustento para el presente trabajo.
- Evaluar el Control Interno de la Empresa y determinar las áreas de conflicto y proponer sugerencias que minimicen el riesgo de la empresa y su rentabilidad, generando un nivel de confianza en los procesos ejecutados.
- Aplicar indicadores de Gestión para medir el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucional.
- Emitir un informe de evaluación que incluya las conclusiones y recomendaciones.

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

1.3.1 Justificación

La empresa WaterProjects S.A., es una empresa netamente familiar, por esta razón tienen su estructura organizacional muy cerrada y los cargos representativos son vitalicios, por ello es indispensable analizar el perfil de cada ejecutivo, a fin de que cumpla con los requerimientos indispensables para desempeñar sus funciones, también es necesario desarrollar planes que permitan mantener su crecimiento considerando además la importancia de la calidad que debe tener el talento humano en el servicio.

Cuando hablamos de calidad, no nos referimos exclusivamente a la calidad de las personas en sí, sino a todos los factores y elementos que intervienen de manera directa e indirecta en la formación como profesionales, conociendo sus fortalezas y debilidades que permitan tomar decisiones en los proceso de selección.

En la actualidad no se le da mucha importancia al proceso de contratación, ni se analiza los factores mínimos que a mediano y largo plazo, pueden provocar pérdidas económicas para la empresa directa o indirectamente.

En el Libro, Auditoria de Gestión, el Autor Michael Graig Cooper, indica que los objetivos de la Auditoria de Gestión Identifica las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades reconocidas

La Auditoría de Gestión permitirá reconocer los cuellos de botella que se forman en la empresa y de esta manera mejora el aprovechamiento de los recursos, tanto financieros como humanos.

1.4 IDEA A DEFENDER

La Auditoría de Gestión aplicada a la empresa WaterProjects S.A. durante el período 2014, permitirá medir el porcentaje de cumplimiento de los procesos administrativos y operativos en función de los objetivos y metas de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1 Definición

La Auditoría Operativa o Auditoría de Gestión, nos permite realizar análisis completo y útil de toda la organización de la empresa, entidad o departamento bajo métodos de control, operación y empleo de recursos económicos, humanos y materiales.

La Auditoría de Gestión es una técnica que ayuda a analizar, determinar y establecer recomendaciones a las empresas, con el propósito de conseguir el éxito en una estrategia establecida. Los motivos principales por el cual una entidad puede decidir emprender una Auditoría de Gestión es el encaminarse a cambios que se hacen indispensables para reformular la tarea o la organización de la misma.

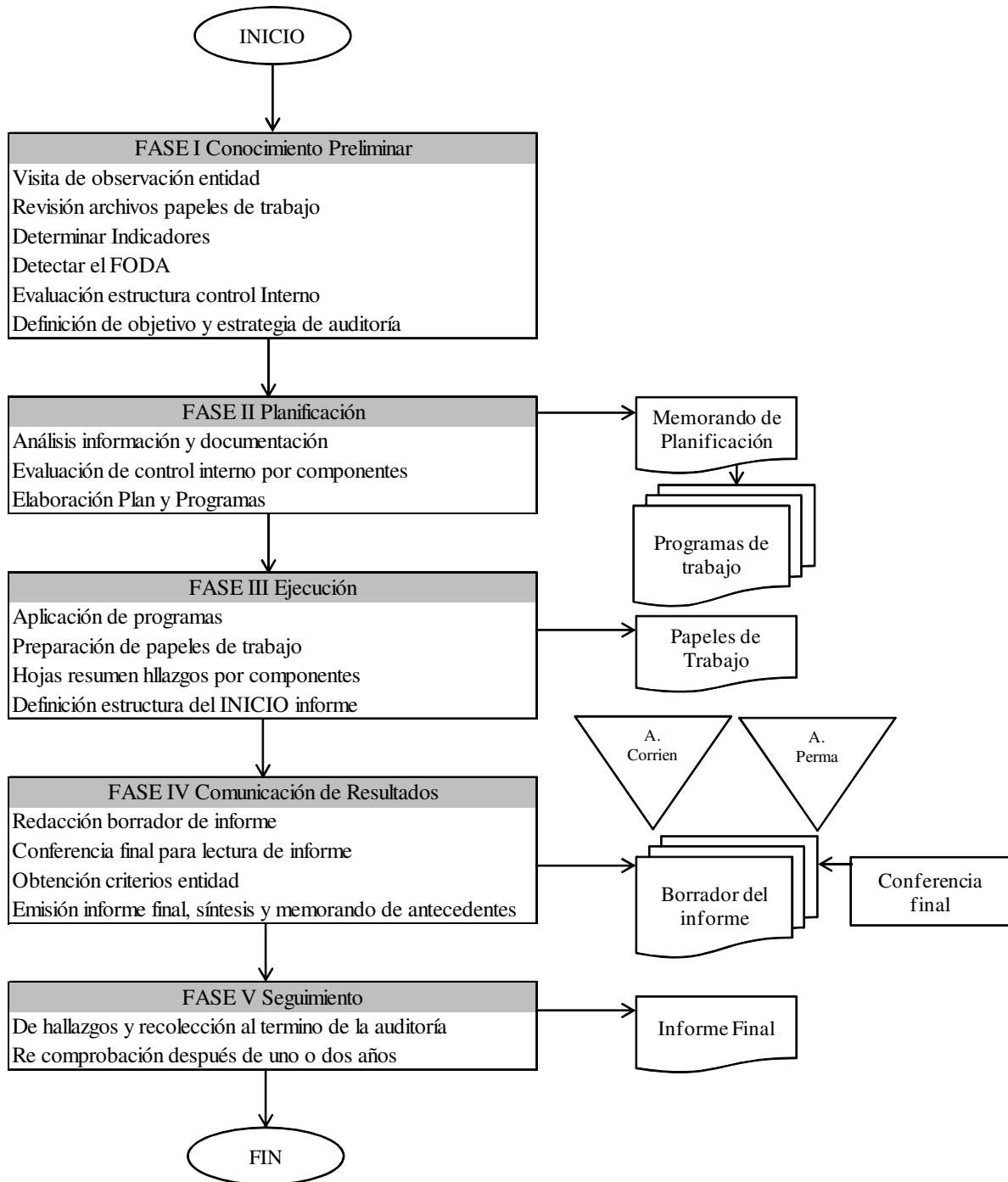
“Una Auditoría de Gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización (...)” (Franklin, 2013)

2.1.2 Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera

La auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera; el informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados, en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves, además, el auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son de alcance limitado y sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no considerándose como la base del informe. Por último las auditorías financieras tienen carácter de periódicas. (ESTADO, 2003)

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas. (ESTADO, 2003)

2.1.3 Fases de la Auditoría de Gestión según el Manual de la Contraloría General del Estado.



Fuente: Contraloría General del Estado

Realizado por: Richard Aguilar O.

2.1.3.1 Conocimiento Preliminar.

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001)

2.1.3.2 Planificación.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001)

2.1.3.3 Ejecución.

La ejecución es la instancia donde se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en la cantidad y calidad apropiada, suficiente y relevante, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001)

2.1.3.4 Comunicación de Resultados.

Además de los informes parciales que pueden emitirse, como el de control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión, se refiere a

revelar las deficiencias existentes, contendrá los hallazgos, diferencias en la parte correspondiente a las conclusiones de una manera resumida, también se citará las condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos en la entidad auditada.

2.1.3.5 Seguimiento.

Luego de emitido los informes finales, se debe realizar una estrategia en la planificación del seguimiento de los hallazgos encontrados y su cumplimiento en beneficio del trabajo realizado, para que se concluya de una manera efectiva, eficaz y se cumpla con el objetivo de la auditoría de gestión, que se refiere a revelar las deficiencias existentes, dentro de una organización.

2.2 CONTROL INTERNO

2.2.1 Concepto

“El control interno es un proceso, efectuado por la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable(...)” (FERNANDEZ, 2008).

El Control Interno, es un sistema que al interior de cada organización procura garantizar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de acuerdo con las normas vigentes y dentro de las políticas trazadas por la dirección, en cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

2.2.2 Sistema Administrativo

Se evalúa el proceso de la administración, verificando la existencia de un ambiente favorable procesos y medidas de control que permitan alcanzar los objetivos, con la ayuda de un cuestionario de control interno, que contengan los siguientes elementos:

- **Planificación:** La planificación estratégica, planificación operativa, programas y proyectos.
- **Organización:** La base legal, reglamentación y normativa interna; estructura orgánica y funcional.
- **Dirección:** los valores, integridad y ética, políticas administrativas y técnicas.

2.2.3 Componentes y Factores del Control Interno

COMPONENTES	FACTORES
<p>1. Ambiente de Control El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de la entidad desde la perspectiva del control interno. Es el fundamento de los demás componentes.</p>	<p>1.1 Integridad y valores éticos La máxima autoridad y los directivos establecerán como parte de la cultura organizacional para que estos valores rijan la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.</p> <p>1.2 Administración Estratégica Pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.</p> <p>1.3 Políticas y prácticas de talento humano El talento humano es lo más valioso que posee la institución, por lo que debe ser tratado y</p>

COMPONENTES	FACTORES
	<p>conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.</p> <p>1.4 Estructura organizativa 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.</p> <p>1.5 Delegación de autoridad La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.</p> <p>1.6 Competencia Profesional La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.</p> <p>1.7 Adhesión a las políticas institucionales Los servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas.</p>
<p>2. Evaluación del Riesgo El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la institución. De modo que la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, que permitirá identificar, analizar y tratar los</p>	<p>2.1 Identificación de Riesgos Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar y mitigar tales riesgos.</p> <p>2.2 Plan de Mitigación de Riesgos Los directivos de las entidades del sector público realizarán el plan de mitigación de</p>

COMPONENTES	FACTORES
potenciales riesgos.	riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.
<p>3. Actividades de Control Son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.</p>	<p>3.1. Administración del Talento Humano La administración del talento humano constituye el diseño e implementación de:</p> <p>3.1.1 Plan de talento humano Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.</p> <p>3.1.2 Manual de clasificación de puestos La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. Mismo que será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.</p> <p>3.1.3 Incorporación de personal El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia.</p> <p>3.1.4 Evaluación del desempeño Se emitirá y difundirá las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.</p> <p>3.1.5 Promociones y ascensos El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.</p> <p>3.1.6 Capacitación y entrenamiento continuo Determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las</p>

COMPONENTES	FACTORES
	<p>que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los servidores.</p> <p>3.1.7 Rotación de personal Se establecerán acciones orientadas a la rotación de los servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.</p> <p>3.1.8 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.</p> <p>3.1.9 Asistencia y permanencia del personal Se establecerán procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de los servidores en el lugar de trabajo.</p> <p>3.1.10 Información actualizada del personal La unidad de administración de talento humano es responsable del control de los expedientes de los servidores de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de los servidores.</p>
<p>4. Información y Comunicación El sistema de información y comunicación, está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.</p>	<p>4.1 Controles sobre sistemas de información Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad.</p>

COMPONENTES	FACTORES
	<p>4.2 Canales de comunicación abiertos 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. 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.</p>
<p>5. Supervisión y Monitoreo La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la institución.</p>	<p>5.1 Seguimiento continuo o en operación El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.</p> <p>5.2 Evaluaciones periódicas Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno. Las evaluaciones periódicas pueden ser ejecutadas por la unidad de auditoría interna de la entidad, la Contraloría General del Estado y las firmas privadas de auditoría. La máxima autoridad y los directivos, determinarán las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados.</p>

Fuente: Cando, María Fernanda Auditoría de Gestión al Talento Humano

Elaborado por: Richard Aguilar

2.2.4 Cuestionario de Control Interno

Ejemplo de cuestionario:

No.	PREGUNTA / TEMAS A CONSIDERAR	RESPUESTAS MARQUE CON UNA "X"	
		SI	NO
01	¿Existe una lista de proyectos de sistema de procedimiento de información y fechas programadas de implantación que puedan ser considerados como plan maestro?		
02	¿Está relacionado el plan maestro con un plan general de desarrollo de la dependencia?		
03	¿Ofrece el plan maestro la atención de solicitudes urgentes de los usuarios?		
04	¿Asigna el plan maestro un porcentaje del tiempo total de producción al reproceso o fallas de equipo?		
05	¿Existe una la lista de proyectos a corto plazo y largo plazo?		

No.	PREGUNTA / TEMAS A CONSIDERAR	RESPUESTAS MARQUE CON UNA X''	
		SI	NO
06	¿Existe una lista de sistemas en proceso periodicidad y usuarios?		
07	¿Se autoriza los proyectos?		
08	¿Se asignan los recursos?		
09	¿Se estiman los tiempos de duración?		
10	¿Se interviene en la planeación de los proyectos?		
11	¿Se calcula el presupuesto del proyecto?		
12	¿Se usan en el control de los proyectos?		
13	¿Existen prioridades?		
14	¿Se asignan las prioridades?		
15	¿Se controla el avance del proyecto?		
16	¿Se revisa el reporte de avance del proyecto?		
17	¿Se estima el rendimiento del personal?		
18	¿Se estiman los costos del proyecto para compararlo con lo presupuestado?		
19	¿Se toman acciones correctivas en caso de desviaciones?		
20	¿Se realizan pasos y técnicas en la planeación y control de los proyectos?		

Fuente: Cando, María Fernanda Auditoria de Gestión al Talento Humano

Elaborado por: Richard Aguilar

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

2.3.1 Definición de Indicadores de Gestión

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

De acuerdo a lo descrito por Milton Maldonado, en su libro Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia y Ética, cuando la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios

indicadores aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

2.3.2 Indicadores de Gestión o Eficiencia

Según la Contraloría General del Estado, en las Normas Técnicas de Control Interno, sobre los Indicadores de Gestión (ESTADO, 2003), considera que también se les denomina como indicadores de gestión al seguimiento de control de las actividades, de tarea y avances de los progresos internos, cuyo objetivo es valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos analizados. Dentro de la técnica de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades tareas o metas.

2.3.3 Indicadores de Eficacia

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo pertenecen al sub-sistema de evaluación

permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo (Maldonado, 2001).

2.4 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

2.5 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario
- Narrativo o Descriptivo
- Gráfico o Diagrama de Flujo

2.5.1 Método de Cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

Algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza la letra – NA- “no aplicable” (Lastenia, 2008).

La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. No obstante, existen algunas limitaciones que el encargado de la auditoría debe subsanar, tales como:

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la institución, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el relevamiento por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría.

2.5.2 Método Narrativo o Descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividad, departamentos, funcionarios y servidores.

Este método requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que es la necesaria y determinar el alcance




del examen. El relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

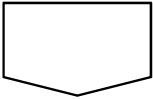
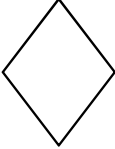
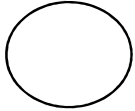
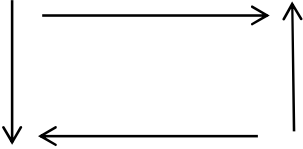
2.5.3 Método Gráfico o Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo o flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esta secuencia se gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

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

Para elaborar y actualizar los flujogramas, se obtendrá la información basándose en entrevistas con los servidores de la institución o áreas, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir.

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	Inicio o fin
	Proceso u Operación
	Documento

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	Conector fuera de página
	Decisión
	Conector
	Dirección de Flujo o Línea de unión

Fuente: Cando, María Fernanda Auditoria de Gestión al Talento Humano

Elaborado por: Richard Aguilar

2.6 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para

registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

2.6.1 Elementos del Hallazgo de Auditoría

Condición: Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.

Criterio: Comprende la concepción de “lo que debe ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

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

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

2.6.2 Evidencias de Auditoría

“La evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sustentan las conclusiones de auditoría” (Lastenia, 2008). Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son

suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

Las evidencias se clasifican en:

- Física Que se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, entre otras.
- Testimonial: Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
- Documental: Consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).
- Analítica: Se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

2.6.3 Atributos de la Evidencia

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia comprobatoria o

competente (característica cualitativa) (Deloitte & Touche, 2013), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

Los atributos de la evidencia pueden ser:

Suficiencia.- Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia.

El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoría a cero y pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.

Competencia.- Para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad.

2.6.4 Documentación de una Auditoría

La ejecución del trabajo es la fase que utiliza una parte importante del tiempo al aplicar los programas específicos elaborados para cada componente. Los resultados obtenidos se documentarán en un expediente de papeles de trabajo, relacionados con la evidencia sustentatoria acumulada que respalde los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Gran parte de la normativa técnica de auditoría está relacionada directamente con la documentación de la auditoría o la elaboración de papeles de trabajo cuyo propósito es evidenciar o sustentar las conclusiones y opiniones contenidas en el informe de auditoría.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método Científico

Los métodos a utilizar en la presente investigación son los siguientes:

3.1.1 Método de Observación:

Para conocer la manera en que las personas desarrollan su trabajo con la finalidad de conocer los procesos a implementar en la compañía, su duración y establecer el contacto con los departamentos involucrados en el proceso de selección de manera directa (SAMPIERI, 2000).

3.1.2 Método Inductivo:

Basándose en el análisis de una muestra se podrá determinar los patrones y preferencias de los potenciales candidatos y preferencias de empresas a las que quiere aplicar (SAMPIERI, 2000).

3.1.3 Método de Investigación de campo:

Está directamente relacionada con la observación directa. Se necesitará un análisis detallado de los perfiles de los candidatos y el detalle de los requerimientos y competencias necesarias para cargos ejecutivos, la oferta laboral que se encuentra

disponible que permitirá obtener una base de datos o portafolio detallado (SAMPIERI, 2000).

3.2 Técnicas de Recolección de Datos

3.2.1 Fuentes Primarias

Como fuente primaria se ha considerado los portales encaminados a la búsqueda de posibles candidatos y empresas ofertantes de empleo, entre las principales tenemos:

Multitabajos

Porfinempleo

Computrabajos

También, se ha considerado las empresas consultores, cuya especialización es la selección de personal y el manejo de recursos humanos, entre las que podemos citar:

Great People Consulting

Samper Head Hunting

Manpower

Codeco

Selecta Headhunter

Hunter & Hunter Consultores

En el Mercado laboral encontramos un sinnúmero de empresas que si estar encaminadas a la búsqueda de talento humano brindan este tipo de servicios, empresas como:

PricewaterhouseCoopers

BDO

Deloitte & Touch

3.2.2 Fuentes Secundarias

Con relación a este tipo de información se cuenta con la ayuda los medios de comunicación escrito, aun cuando en los últimos años ha perdido espacio en este tipo de búsquedas de nuevos talentos, los avances tecnológicos han mermado los espacios en los medios de comunicación, entre estos tenemos:

Diario El Comercio

El Universo

Diario La Hora

A través de estos medios, también se pueden obtener información para la conformación de una base de datos de posibles candidatos.

3.3 Procesamiento de Datos

Este proyecto se basará en la elaboración de base de datos, cuadros, tablas, gráficos y otro tipo de presentaciones que sirvan de guía para realizar un análisis más profundo de la información recolectada (Lastenia, 2008).

Además se utilizará las herramientas y análisis estadísticos para obtener indicadores que faciliten interpretar los datos obtenidos.

3.4 La Entrevista

Para lograr obtener información las entrevistas se utilizan con mayor frecuencia y es una manera de interrelacionarse con el entrevistado a través de preguntas que propone el investigador; quien por lo general elige a los gerentes de las compañías para recopilar la información, también se puede elegir a los colaboradores inmediatos o empleados ya que son quienes manejan o son los habituales usuarios de los procesos existentes o sistemas ya que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

El investigador puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos utilizando método o técnicas que les permita recopilar la información requerida de acuerdo a los requerimientos para la elaboración de papeles de trabajo necesarios en la Auditoría de Gestión o Financiera.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva con la que cuenta el investigador en la compilación de información, ya que la entrevista es un intercambio de información de manera personal. Es un medio de comunicación entre el investigador y la organización que satisface la necesidad de conocimiento de parte y parte (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001).

3.4.1 Preparación de la Entrevista

En la preparación de la entrevista, se debe considerar los siguientes parámetros:

1. Establecer la posición en la que se encuentra la organización para la cual se va a preparar la entrevista, su giro del negocio, situación geográfica y responsabilidades.
2. Elaborar las preguntas que se ajuste en su totalidad al giro del negocio de la organización y que estas no sean generalizadas para la industria.
3. Establecer el tiempo máximo de la entrevista, así como una agenda conjuntamente con los potenciales entrevistados.
4. Elegir un lugar para conducir la entrevista, mismo que proporcione comodidad, privacidad y sobre todo seguridad para el entrevistador y el entrevistado.

3.4.2 Conducción de la Entrevista

1. Explicar con toda amplitud el propósito y alcance del estudio.
2. Explicar la función realizada como analista y la función que se espera conferir al entrevistado.
3. Hacer preguntas específicas para obtener respuestas cuantitativas.
4. Evitar las preguntas que exijan opiniones interesadas, subjetividad y actitudes similares.
5. Evitar el cuchicheo y las frases carentes de sentido.
6. Ser cortés y comedido, absteniéndose de emitir juicios de valores.
7. Conservar el control de la entrevista, evitando las divagaciones y los comentarios al margen de la cuestión.
8. Escuchar atentamente lo que se dice, guardándose de anticiparse a las respuestas.

3.4.3 Realización de Entrevista

La persona que va a realizar la entrevista debe poseer la habilidad y experticia suficiente al realizar la entrevista, ya que el éxito en la búsqueda de la información y la obtención de los resultados depende de cómo se realice la entrevista.

Las buenas entrevistas dependen del conocimiento del investigador, tanto de la preparación y la experticia, como del objetivo de una entrevista. El tacto, la imparcialidad e incluso la vestimenta apropiada ayudan a asegurar una entrevista exitosa, a falta de estos factores puede reducir cualquier oportunidad de éxito (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001).

Se elabora un cuadro de las ventajas y desventajas de la entrevista:

	Entrevista estructurada	Entrevista no estructurada
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">-Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder.-Fácil de administrar y evaluar.-Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas.-Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador.-Resulta en entrevistas más pequeñas.	<ul style="list-style-type: none">-El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde.-El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.-Puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.

DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> -Alto costo de preparación. -Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas. -Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones. -El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador. -Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados. -Puede recopilarse información extraña -El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos. -Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales.
-------------	--	---

Fuente: Contraloría General del Estado

Realizado por: Richard Aguilar O.

3.4.4 Entrevista Gerente de Recursos Humanos

Se realizó la entrevista la Gerente de Recursos Humanos, Ing. Margarita Rodríguez; para identificar el proceso de selección de personal actual en la compañía, las preguntas son de carácter cerrado, considerando el tiempo disponible asignado para la entrevista, la misma se realizada se base a una serie de preguntas, como siguen a continuación:

Descripción	Si	No
LA GERENCIA DESTINA LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS APROPIADOS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.		
Participa la junta directiva o el comité de Auditoria en los proyectos de monitoreo o procesos de selección		X
La administración de la empresa participa del monitoreo de los procesos de selección.		X
Existen políticas y procedimientos definidos respecto de la responsabilidad de implantar, documentar, probar y aprobar cambios en los programas de selección de acuerdo al perfil requerido por el personal o los usuarios.		X
Se controlan y monitorean adecuadamente los cambios de procesos		X
Se desarrollan herramientas para el control interno en los procesos de selección		X

Descripción	Si	No
Existe un alto nivel de cooperación entre el departamento/área/unidad para la selección y evaluación de nuevos perfiles	X	
El departamento/área/unidad de Recursos Humanos propone soluciones reales en atención a las necesidades de la organización.		X
SE HAN CREADO PLANES DE CONTINGENCIA PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.		
Los programas de selección y los archivos son protegidos.		X
Existe un plan de base de datos de los potenciales participantes a ocupar una vacante en la organización.	X	
Existe un plan de continua actualización en la base de datos de los postulantes.		X
Existen planes de prevención para recuperar oportunamente funciones críticas, los sistemas, procesos de selección.		X
SE COMUNICAN ADECUADAMENTE LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE CADA ÁREA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.		
Se han definido claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.	X	
Existen manuales, políticas o procedimientos de funciones y responsabilidades del personal.	X	
Las políticas y procedimientos establecidos son comunicados a todos los niveles de la organización.		X
Existen procesos de inducción (capacitación/adiestramiento) a personal nuevo o para cambios administrativos.		X
La capacitación o adiestramiento antes señalados incluye temas relacionados con controles internos específicos y sus responsabilidades		X
Existen procedimientos y canales para que los empleados / operarios comuniquen operaciones impropias.		X
Son analizadas, investigadas y resueltas oportunamente las situaciones impropias reportadas.		X

Realizado por: Richard Aguilar O.

3.4.5 Entrevista Gerente Comercial y Ventas

Se realizó la entrevista la Gerente Comercial y Ventas, Ing. Fausto Fiallos; para identificar el proceso de ventas actual de la compañía, las preguntas son de carácter cerrado, considerando el tiempo disponible asignado para la entrevista, la misma se realizada se base a una serie de preguntas, como siguen a continuación:

Descripción	Si	No
LA GERENCIA DESTINA LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS APROPIADOS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE VENTAS		
Participa la junta directiva o el comité de Auditoría en los proyectos de ventas.		X
La administración de la empresa participa del monitoreo de los procesos de ventas.		X
Existen políticas y procedimientos definidos respecto de la responsabilidad de implantar, documentar, probar y aprobar cambios en los programas de ventas de acuerdo al mercado seleccionado.		X
Se controlan y monitorean adecuadamente los cambios de procesos de ventas.		X
Se desarrollan herramientas para el control interno en los procesos de ventas.		X
Existe un alto nivel de cooperación entre el departamento/área/unidad para la selección y evaluación de nuevos clientes.	X	
El departamento/área/unidad Comercial y Ventas proponen soluciones reales en atención a las necesidades de la organización.		X
SE HAN CREADO PLANES DE CONTINGENCIA PARA LOS PROCESOS DE VENTAS.		
Las bases de datos y los archivos son protegidos.		X
Existe un plan de base de datos de los potenciales clientes de la organización.	X	
Existe un plan de continua actualización en la base de datos de los clientes.		X
Existen planes de prevención para recuperar oportunamente clientes potenciales.		X
SE COMUNICAN ADECUADAMENTE LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE CADA ÁREA EN EL PROCESO DE VENTAS.		
Se han definido claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.	X	
Existen manuales, políticas o procedimientos de funciones y responsabilidades del personal de ventas.	X	
Las políticas y procedimientos establecidos son comunicados a todos los niveles de la organización.		X
Existen procesos de inducción (capacitación/adiestramiento) a personal nuevo o para cambios administrativos y comerciales.		X
La capacitación o adiestramiento antes señalados incluye temas relacionados con controles internos específicos y sus responsabilidades		X
Existen procedimientos y canales para que los empleados / vendedores comuniquen operaciones impropias.		X
Son analizadas, investigadas y resueltas oportunamente las situaciones impropias reportadas.		X

Realizado por: Richard Aguilar O.

CAPÍTULO IV

En este capítulo inicia la Ejecución de la Auditoría de Gestión mediante la elaboración de la bitácora del auditor.

EJECUCIÓN DE AUDITORIA

EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.

BITÁCORA DEL AUDITOR

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:

VA 0001

N°	PROCESO (PT)	NOMBRES				OBSERVACIONES
		CPC	MPP	JCH	MAC	
1	INSTRUMENTOS NORMATIVOS					
1	Carta de solicitud de servicios de auditoria				√	-
2	Oferta técnica financiera				√	-
3	Carta de aceptación				√	-
4	Contrato				√	-
2	CONOCIMIENTO PRELIMINAR					
1	Requerimiento del Auditor			√		-
2	Verificación del Archivo			√		-
3	Visita a las Instalaciones			√		-
4	Entrevista al Gerente			√		-
5	Misión- Visión			√		-
6	Objetivo		√			-
7	FODA		√			-
8	Organigrama		√			-

N°	PROCESO (PT)	NOMBRES				OBSERVACIONES
		CPC	MPP	JCH	MAC	
9	Matriz de Direccionamiento Estratégico		√			-
10	Calculo de Indicadores de Gestión		√			-
11	Hojas de Hallazgos		√			-
3	PLANIFICACIÓN					
1	Planificación General de Actividades			√		-
2	Planificación Especifica de Actividades			√		-
3	Cuestionario de Control Interno Aspectos Generales			√		-
4	Calculo de Nivel de Confianza y Riesgo de Control			√		-
5	Hojas de Hallazgos		√			-
4	EJECUCIÓN					
1	Evaluación de Control Interno del Área de Recursos Humanos	√				-
2	Calculo de Nivel de Confianza y Riesgo de Control	√				-
3	Calculo de Indicadores de Gestión	√				-
4	Hojas de Hallazgos	√				-
5	INFORME					
1	Informe Preliminar				√	-
2	Lectura del Informe Preliminar				√	-
3	Revisión de Documentos o Justificativos				√	-
4	Entrega del Informe final				√	-
6	SEGUIMIENTO					
1	Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones				√	-

INSTRUCTIVOS

NORMATIVOS

CARTA DE SOLICITUD DE SERVICIOS

Quito, 30 de enero de 2015

Sr:
Ing. Richard Aguilar O.
Gerente General de
"V.L. & ASOCIADOS"
Ciudad

Asunto: Solicitud de Servicios de Auditoria

De mi consideración;

Por medio de la presente reciba un cordial saludo y a la vez le solicito de la manera más comedida nos presente su propuesta para la "**AUDITORÍA DE GESTIÓN**", de nuestra empresa.

La compañía ha tomado la decisión de solicitar este servicio para satisfacción de los administradores y el cumplimiento de sus funciones.

Por lo anterior le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



Ing. Marco Redrobán
GERENTE GENERAL



VL & ASOCIADOS S.A.

La excelencia al servicio de su empresa

CARTA PRESENTACION

SERVICIOS DE LA AUDITORIA

Nuestra Auditoría de Gestión es el examen integral o parcial a una organización con el propósito de determinar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Esto se logra por medio de revisiones metódicas y completas, del cumplimiento de los objetivos de la organización, en base a la conformación jerárquica y al desempeño individual de cada integrante

La Auditoría nos permite verificar si la información administrativa y operacional que se presenta es confiable, veraz y oportuna, que las transacciones se han realizado en conformidad como planificados, que las políticas y procedimientos de la organización hayan sido observados, que se han cumplido las obligaciones fiscales y jurídicas reglamentarias, y todo esto evaluando la forma como se administran los recursos de la empresa.

"V. L. & ASOCIADOS S.A." ofrece los siguientes servicios:

- Reportar el funcionamiento de los procesos administrativos.
- Verificar el cumplimiento de los procesos legales de la empresa.
-
- Busca implementar la posibilidad de incrementar la productividad debido a los lineamientos que se deben cumplir en los diferentes departamentos.
-
- Alcanzar una reducción de costos al tener personal altamente capacitado para realizar las actividades que se requieren.
- La empresa se organiza y cumple con los controles necesarios, para un mejor manejo de la información, para evitar que continúe así un posible manejo incongruente de las transacciones.

VALOR AGREGADO.

En "VL & ASOCIADOS S.A." proveemos servicios de Auditoría orientados a dar información oportuna para uso de la alta gerencia, juntas directivas, inversionistas, instituciones de crédito y otros terceros interesados en la empresa. Sabemos que cada cliente es único y por lo tanto, requiere un servicio que brinde seguridad y confiabilidad a la información financiera para la toma de decisiones y el cumplimiento de sus objetivos empresariales.



VL & ASOCIADOS S.A.

La excelencia al servicio de su empresa

La empresa cuenta con educación, adiestramiento a su personal en Integridad, Calidad y Confiabilidad de la información, así como también en normas aplicables en el país. Nuestros auditores van un paso más allá, brindándole asesoría en la identificación de los riesgos y las oportunidades de mejora en los controles internos clave de su negocio.

Sin importar el tamaño o la complejidad de las operaciones, contamos con un equipo altamente especializado a disposición de nuestros clientes de forma permanente para responder a sus necesidades.

Utilizamos tecnología de vanguardia como el **Audit System/2** (AS/2), un sistema integral que apoya el proceso de auditoría en todas sus fases, y el **Audit Command Language** (ACL), que proporciona una rápida y flexible interrogación de archivos para manejar información contenida en bases de datos.

"V. L. & ASOCIADOS S.A" Cuenta con una certificación al Sistema de Gestión de Calidad de la organización ya ha sido evaluado y se muestra acorde con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

EXPERIENCIA DE LA FIRMA "VL & ASOCIADOS S.A"

Los servicios que presta se fundamentan en la relación con el cliente. A más de evidencias, hechos, y cifras creemos en una buena comunicación. La experiencia de 5 años como firma de auditores no significa que las personas que lo integran sean novatas por lo contrario son gente capacitada con títulos de tercer y cuarto nivel cuyas experiencias individuales son de entre 16-20 años en empresas como: multinacionales de renombre, o instituciones de cualquier tamaño y complejidad, ya sean compañías industriales, nacionales o multinacionales, entidades financieras, agrícolas, comerciales o que constituyan una mediana o pequeña.

Para quienes temen a las grandes firmas auditoras, somos el aliado ideal. Tenemos en Ecuador una operación más grande que algunas otras, con oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil. Esto nos permite servir y entregar soluciones a empresas o instituciones de cualquier tamaño y complejidad, ya sean compañías industriales, nacionales o multinacionales, entidades financieras, agrícolas, comerciales o que constituyan una mediana o pequeña empresa familiar así como Entidades sin fines de lucro. Nos identificamos con ejecutivos y empresarios deseosos de crecer, con aquellos que incrementan y preservan sus ganancias. Somos internacionales y a la vez, profundamente conocedores del ambiente local.



OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente estudio a desarrollar a la empresa **WATERPROJECTS S. A.** consiste en la elaboración de una Auditoría de Gestión y de gestión, para lo cual consideramos los aspectos que ustedes requieren, como se los da a conocer a continuación:

- Verificar si existió el cumplimiento de procesos administrativos en la empresa.
- Examinar lo oportuno y lo pertinente del Sistema de Control Interno y de su funcionamiento.
- Verificar si se han tornado en cuenta observaciones de los informes de auditoría anteriores.
- Verificar si las cláusulas de los contratos planteados fueron llevados a cabo.
- Examinar si se llevó a cabo en forma eficiente la liquidación financiera y administrativa de los empleados.
- Evaluar los riesgos para dar soluciones oportunas.
- Asesorar a la dirección de lo que se debe corregir y como mejorarlo.
- Ayudar al crecimiento de la empresa.

La administración de la Empresa **WATERPROJECTS S. A.** puede estar segura de que en "VL & ASOCIADOS S.A" encontrara resultados de calidad, sobre todo en su respectiva razonabilidad de sus estados financieros y también encontrara apoyo en consultoría que requiere para realizar proyectos, ya que contamos con los recursos necesarios para brindar servicios profesionales de la más alta calidad.

ALCANCE DE LA REVISIÓN

Nuestro examen se efectuará de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría NIA, además del Sistema de Control Interno (COSO 1) en consecuencia, incluirá todas las pruebas que juzguemos oportunas en vista de las circunstancias.



Dichas pruebas son de carácter selectivo y no necesariamente servirán para detectar todas las irregularidades que pudieran existir en la Compañía sin embargo, tendríamos en mente esa posibilidad, que de presentarse las haríamos de su conocimiento inmediatamente. Para lo cual es indispensable contar con el apoyo incondicional por parte del personal de la empresa en proporcionarnos la información, actividades y documentación necesaria. La Auditoría se realiza en el período fiscal 2014.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El estudio se llevaría al cabo de acuerdo al siguiente plan de trabajo:

a) El trabajo a desarrollar y el tiempo a emplear por personal de esta Firma, dependerá en forma primordial y definitiva de la cooperación que tengamos por parte del personal encargado de la contabilidad de la empresa y de su gerencia, incluyendo la localización de comprobantes y la preparación de algunos análisis y cédulas analíticas que estimamos no justifiquen inversión de tiempo por nuestra parte.

En su oportunidad, fijaríamos de común acuerdo la forma y plazos en que nos serian proporcionados los datos e informes necesarios para el desarrollo de nuestro trabajo profesional, con el propósito de estar en condiciones de entregar nuestro informe con la mayor oportunidad.

EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de asesores que hemos seleccionado para su Compañía incluye profesionales con amplia experiencia para brindarles el mejor servicio.

- Auditor Senior: Ing. Milton Andrés Cerda
- Auditor junior 1: Ing. Carlos Peñafiel
- Auditor junior 2: Ing. Marjorie Pico
- Auditor junior 3: Ing. José Chicaiza



Quito, 07 de Marzo del 2015

OFERTA TECNICA FINANCIERA

Ingeniero
Marco Redrobán
GERENTE GENERAL
WATERPROJECTS S. A.

Introducción:

Agradecemos la distinción que nos han conferido al solicitar nuestros servicios, nos permitimos someter a su consideración la propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo la AUDITORIA DE GESTIÓN, a la empresa WATERPROJECTS S. A. por el período fiscal 2014.

Estamos convencidos de que la empresa requiere una firma de especialistas en el apoyo de su desarrollo, que trabaje en equipo con sus clientes y que ofrezca valor agregado.

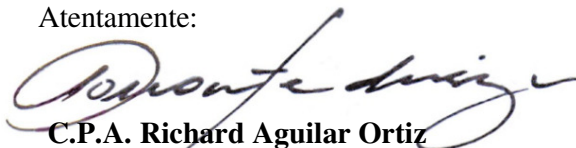
Nuestra misión es contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestro personal apoyándolos a aumentar continuamente su capacidad para agregar valor a sí mismas y a su entorno. En "VL & ASOCIADOS S.A" ofrecemos a nuestros clientes no solo servicios profesionales, sino también de consultoría empresarial de la más alta calidad.

Nuestro equipo de profesionales comparte una filosofía común que nos distingue.

Constantemente ofrecemos ideas creativas y soluciones innovadoras, y nuestro compromiso con nuestros clientes es estar siempre presentes cuando se nos necesite, para lo cual hemos asignado un equipo de trabajo con amplia experiencia. Nuestro examen se llevara a cabo bajo la más estricta confidencialidad.

Esperamos que la presente propuesta cumpla con los objetivos que ustedes han fijado para su Compañía. Estamos a sus órdenes para aclarar cualquier duda que pudiera existir en tomo a esta propuesta.

Atentamente:



C.P.A. Richard Aguilar Ortiz
GERENTE GENERAL



VL & ASOCIADOS S.A.

La excelencia al servicio de su empresa

PERFIL DE LA FIRMA

HISTORIA DE LA FIRMA.

Fundada en junio del 2010 por el Ing. **Richard Aguilar Ortiz**, el compromiso de la Firma ha sido el de prestar a sus clientes el más completo y profesional servicio de Auditoría y Contaduría Pública con absoluta integridad y de acuerdo a las normas establecidas por la profesión. Los servicios básicos de la Firma abarcan el servicio integral de contabilidad, auditoría financiera y operacional, consultoría de gestión, financiera, en sistemas e impuestos, así como la asistencia en operaciones o negocios internacionales.

Todos estos servicios, orientados a negocios grandes y pequeños, son prestados a través de profesionales altamente calificados, utilizando como herramienta la más alta tecnología disponible en cada una de las áreas maximizando las oportunidades de sus clientes en el mercado nacional e internacional.

MISIÓN.

Proveer a nuestros clientes, con la más alta calidad de servicios de auditoría y consultoría que ofrezca y transforme el conocimiento en valor para beneficio de los clientes, el personal y la comunidad.

VISIÓN.

Ser la firma líder en nuestro campo, cuya característica principal sea su compromiso para prestar sin excepción servicios especializados de la más alta calidad a organizaciones de distintos sectores y áreas geográficas.

NUESTROS VALORES.

1. Liderazgo.- Dentro de la firma relacionada con el desarrollo de nuestra próxima generación de líderes y en nuestro segmento de mercado buscando ser reconocidos por nuestros clientes como la firma líder.

2. Integridad.- Siempre tratamos a nuestros clientes y colegas de manera justa y ética, ganándonos su confianza a través de nuestras acciones. Lo que pensamos y decimos, es lo que hacemos.

3. Confidencialidad.- Consideramos privada y confidencial toda la información y documentos que nos proporcionan nuestros clientes, manteniendo el respectivo celo profesional.



EQUIPO DE AUDITORIA:

1. DATOS DEL SENIOR DE AUDITORIA

Milton Andrés Cerda

Ing. en Contabilidad y Auditoria

Experiencia en Auditoria Financiera y de Gestión 16 años

2. DATOS DE JUNIOR # 1

Carlos Alberto Peñafiel

Ing. en Contabilidad y Auditoria

Experiencia en Auditoria Financiera y de Gestión 3 años

3. DATOS DE JUNIOR # 2

Marjorie Karina Pico

Ing. en Contabilidad y Auditoria

Experiencia en Auditoria Financiera y de Gestión 4 años

4. DATOS DE JUNIOR # 3

José Chicaiza Aguirre

Ing. en Contabilidad y Auditoria

Experiencia en Auditoria Financiera y de Gestión 4 años

INFORMES A EMITIRSE

Nuestra empresa basada en el cumplimiento de las Normas de Auditoria, y en estándares de calidad realizaremos nuestro trabajo de manera eficaz y oportunidad para entregar a nuestro cliente la siguiente información:

- El borrador del informe de auditoría, será entregado el 23 de abril del 2015, para su revisión; y en el transcurso de 2 días se entregara el informe final de auditoría con la opinión del auditor.
- Nuestro trabajo constara de un valor agregado, en los temas que en el transcurso de la auditoria se observe necesario opinar especialmente en lo que es la parte impositiva de la empresa, garantizando así un trabajo de calidad.
- Finalmente el informe de auditoría entregado el, 25 de abril del 2015, llevara la rúbrica de nuestro Gerente General ING. RICHARD AGUILAR ORTIZ.

HONORARIOS

Por el servicio de Auditoría de Gestión, nuestros honorarios profesionales ascenderían a:

SOCIEDAD	IMPORTE
WATERPROJECTS S. A.	2,500.00
IVA	300.00
TOTAL	2,800.00

Por el servicio de Auditoría de Gestión, de la empresa, nuestros honorarios profesionales ascenderán a \$2,800.00 (Dos mil ochocientos dólares americanos) más impuesto al valor agregado, pagaderos a la fecha de presentación del informe.

El importe indicado precedentemente no incluye las sumas por gastos de traslado y estadía por tareas que pudieran tener que efectuarse en lugares distintos al domicilio del CLIENTE los que deberán ser compensados al AUDITOR en tanto fueran imprescindibles para el cumplimiento del objeto de este contrato, circunstancia que se comunicará al CLIENTE.

Los honorarios serán facturados de la siguiente manera

- 50% En la aceptación de la propuesta técnica.
- 30% Entrega del borrador del informe
- 20% Entrega del informe final de auditoria

Atentamente:



C.P.A. Richard Aguilar Ortiz
GERENTE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DE OFERTA

Quito, 02 de febrero del 2015

Ing. Richard Aguilar O.
**Gerente General de
V.L. & ASOCIADOS"**
Quito.

Asunto: Aceptación de Oferta

De mi consideración;

Me permito informarle que revisada su propuesta para la "**AUDITORÍA DE GESTIÓN**", aceptamos su oferta por cumplir con todos los requisitos exigidos y por ajustarse a la necesidad requerida, conforme lo determina el reglamento de la empresa.

La compañía se compromete a colaborar con la entrega de información a tiempo para el desarrollo de su trabajo de manera oportuna, con el fin de cumplir los tiempos establecidos en el cronograma de auditoría presentado por ustedes con anterioridad. De su parte esperamos que el informe de auditoría sea entregado con puntualidad en la fecha establecido por su equipo de trabajo a partir del **17 de Febrero del 2015**.

Finalmente se me permite comunicar que la supervisión del contrato estará a cargo del Departamento de Talento Humano.

DATOS BÁSICOS DE LA OFERTA PRESENTADA

Proponente:	V.L. & Asociados
Representante legal:	Richard Giovanny Aguilar Ortiz
Valor de la propuesta:	2,800.00
Tiempo de Ejecución:	un mes y medio calendario

Por lo anterior reitero la aceptación de la propuesta.

Atentamente,



Ing. Marco Redrobán
GERENTE GENERAL



VL & ASOCIADOS S.A.

La excelencia al servicio de su empresa

CONTRATO DE AUDITORIA

CONTRATO DE AUDITORIA

En la ciudad de Quito, a los quince días del mes de Febrero de 2015, la **WATERPROJECTS S. A.**, en adelante **EL CLIENTE** y la Firma Auditora **V.L. & ASOCIADOS** con domicilio en la ciudad de Quito, Av. 6 de diciembre y El Inca, en adelante **EL AUDITOR**, suscriben el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican a continuación:

I. OBJETO

1.1 Por el presente **EL AUDITOR** se compromete a realizar el examen a la compañía correspondiente al periodo enero – diciembre 2014. Que comprende los siguientes aspectos:

1. De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus Contenidos y Ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
8. De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

El examen de auditoría tiene como principal objetivo obtener elementos de juicio válidos y suficientes que le permitan al **AUDITOR** formarse una opinión acerca de la situación de la empresa e información complementaria enumerada precedentemente de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera que resulten aplicables para el ente, aprobadas por el Ecuador, o concluir que no le ha sido posible

la formación de un juicio, indicando las razones que justifican tal abstención de opinión.

1.2 El examen por parte del AUDITOR no tiene por finalidad indagar sobre la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieran detectarse durante o como consecuencia de la realización del trabajo, será puestos en conocimiento del CLIENTE.

II. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

2.1 La Auditoría de Gestión se efectuará de acuerdo con las Normas de Internacionales de Auditoría. Estas normas establecen la realización de la tarea sobre bases selectivas, según el criterio exclusivo del AUDITOR, teniendo en cuenta la importancia relativa de lo examinado en su relación con el conjunto.

2.2 Las tareas a cargo de la auditoría incluirán todas las cuestiones que pudieran resultar necesarias para la realización de un trabajo específico o investigación especial, sobre el diseño y funcionamiento de los sistemas de control, que es responsabilidad exclusiva del CLIENTE.

OBJETO DE LA AUDITORIA

Se realizará una Auditoría de Gestión **WATERPROJECTS S. A.**, a los 17 días de Febrero del año en curso; por la firma auditora **V.L. & ASOCIADOS**, buscando la optimización de recursos en dicho departamento.

Completamente con lo expuesto, la descripción técnica de la labor de auditoría será selectiva, evaluadora, razonable y significativa. Se mencionara los aspectos a considerar en el desarrollo de la auditoría:

1. Orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. Guiar las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. Determinar que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. Representar la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

Traducir su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

III. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

3.1 EL CLIENTE deberá poner a disposición del AUDITOR la información, documentos y registros que este le solicite.

En el Anexo A que forma parte de la presente, se enumeran los elementos que deberán encontrarse a disposición del Auditor para el inicio de su labor. Respecto de toda otra información, documentos y registros que se solicite durante el desarrollo de la auditoría el CLIENTE se compromete a brindar la cooperación necesaria para facilitar la consecución del trabajo por parte del AUDITOR dentro del plazo previsto.

3.2 EL CLIENTE se compromete a comunicar al AUDITOR por escrito todo hecho o circunstancia que pudiera afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.3 Para la realización de las tareas objeto del presente contrato, la firma contará con la colaboración de un jefe de equipo y de 3 asistentes.

3.4 EL AUDITOR iniciará las tareas el 17 de Febrero de 2015 y se compromete a finalizar el examen el 25 de Mayo del mismo año en que emitirá su informe final, sujeto al cumplimiento por parte del ente de la puesta a disposición de la información y la colaboración conforme se establece en la Cláusula Adicionalmente EL AUDITOR presentará un informe sobre las observaciones y/o recomendaciones que pudieran resultar de la evaluación efectuada según la Cláusula II. 2 y de las principales tareas realizadas.

3.5 Por el servicio profesional EL AUDITOR percibirá en concepto de honorarios la suma \$ 2,500.00 (Dos mil quinientos dólares americanos) más impuesto al valor agregado.

El importe indicado precedentemente no incluye las sumas por gastos de traslado y estadía por tareas que pudieran tener que efectuarse en lugares distintos al domicilio del CLIENTE los que deberán ser compensados al AUDITOR en tanto fueran imprescindibles para el cumplimiento del objeto de este contrato, circunstancia que se comunicara. al CLIENTE.

Los honorarios serán facturados de la siguiente manera

- 50% En la aceptación de la propuesta técnica.
- 30% Entrega del borrador del informe
- 20% Entrega del informe final de auditoría

HONORARIOS

Por el servicio de auditoría financiera de la Compañía, nuestros honorarios profesionales ascenderían a:

SOCIEDAD	IMPORTE
WATERPROJECTS S. A.	2,500.00
IVA	300.00
TOTAL	2,800.00

Por el servicio de Auditoría de Gestión, de la Compañía, nuestros honorarios profesionales ascenderán a \$ 2,800.00 (Dos mil ochocientos dólares americanos) con

impuesto al valor agregado.

El importe indicado precedentemente no incluye las sumas por gastos de traslado y estadía por tareas que pudieran tener que efectuarse en lugares distintos al domicilio del CLIENTE los que deberán ser compensados al AUDITOR en tanto fueran imprescindibles para el cumplimiento del objeto de este contrato, circunstancia que se comunicara al CLIENTE

CLAUSULAS DE CONFIDENCIALIDAD

V.L. & ASOCIADOS. a nombre propio y a nombre de sus empleados, agentes, asignatarios y subcontratistas, acuerda tratar como confidencial y de propiedad y no divulgar a terceros, durante la vigencia del presente Contrato o después del término de este (Información Confidencial) sin el consentimiento escrito previo de WATERPROJECTS S. A. consentimiento que puede ser denegado por cualquier razón, ninguna información, sea verbal o escrita, de cualquier descripción (incluyendo expresamente cualquier información técnica, experimentos, o datos) relacionada con los planes, programas, las plantas, los procesos, los productos, los costos, el equipo, las operaciones, o los clientes de V.L. & ASOCIADOS o sus subsidiarias o afiliadas, que pudieran llegar a ser de conocimiento de WATERPROJECTS S. A. sus empleados, agentes, asignatarios y/o subcontratistas, durante la ejecución de este Contrato.

Asimismo, se entenderá por Información Confidencial toda información verbal, escrita o electrónica proporcionada por **WATERPROJECTS S. A. a V.L. & ASOCIADOS** incluyendo toda aquella referida a los productos y servicios ofertados a **WATERPROJECTS S. A.**, bases de datos, tarifas, estrategias, métodos de comercialización, estrategias comerciales, planes futuros y cualquier otra información relacionada con los servicios que sea revelada durante la vigencia de este contrato.

La Información Confidencial también deberá incluir toda la información adquirida o desarrollada por o a nombre de **V.L. & ASOCIADOS** en el desempeño de los servicios materia de este documento. Más aún, **WATERPROJECTS S. A.** acuerda no hacer uso de Información Confidencial, excepto para los fines de realización de los Servicios según este contrato.

V.L. & ASOCIADOS acuerda adoptar todas las precauciones necesarias, contractuales y de cualquier otra naturaleza, para evitar la divulgación o uso no autorizados de la Información Confidencial.

WATERPROJECTS S. A. reconoce que la Información Confidencial de **V.L. & ASOCIADOS** un activo importante de **WATERPROJECTS S. A.** acuerda que **V.L. & ASOCIADOS** tendrá derecho a una indemnización equitativa, incluyendo un requerimiento

Legal, en caso de divulgación real o amenaza de divulgación no autorizada, o uso de la Información Confidencial por **WATERPROJECTS S. A.**

WATERPROJECTS S. A. se encuentra en la obligación de no revelar la información

de que de **V.L. & ASOCIADOS** pudiera ser empleada por terceras personas para denigrar y dañar su imagen institucional, en cuyo caso de **V.L. & ASOCIADOS** se encontrara facultada exigir el pago por la indemnización de los daños y perjuicios ocasionados.

WATERPROJECTS S. A. se compromete a guardar absoluta reserva de toda la información Confidencial. El incumplimiento de la obligación asumida por **WATERPROJECTS S. A.** en esta cláusula, será causal automática de resolución del presente Contrato, sin perjuicio de las acciones judiciales que pueda iniciar de **V.L. & ASOCIADOS** para resarcirse de los daños y perjuicios que se le hubiesen ocasionado.

WATERPROJECTS S. A. no podrá revelar o divulgar la información Confidencial a ninguna otra persona, firma o sociedad, incluyendo especialmente a sus clientes y empresas competidoras, ni la usara en beneficio propio excepto por lo dispuesto en el presente documento, y adoptara el mismo grado de cuidado y diligencia que adopte con respecto a su propia información confidencial a fin de evitar la publicación o propagación de toda información que le sea proporcionada por **V.L. & ASOCIADOS**. **WATERPROJECTS S. A.** será responsable de asegurar que todas las personas bajo su dirección y que tengan acceso a la Información Confidencial cumplan con lo establecido en esta cláusula.

Las obligaciones establecidas en la presente clausula serán de carácter indefinido, por lo tanto, se mantendrán vigentes aun cuando la vigencia del Contrato haya concluido.

Una de las principales responsabilidades de las firmas de auditoría es certificar las cuentas anuales del negocio. Todos los extractos financieros se verifican y examinan. La firma de auditoría también distingue si estos extractos están de acuerdo a las prácticas aceptados y si son una representación real de las transacciones financieras de la compañía.

V.L. & ASOCIADOS será exigible de forma proporcional a la responsabilidad directa por los daños y perjuicios económicos que pudiera causar su actuación.


La auditoría puede proporcionar información muy valiosa para la organización, especialmente si el auditor encuentra discrepancias o información confusa.

RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR

- El auditor es responsable del informe que emite ante su cliente, la empresa auditada, y ante el conjunto de control interno.
- La amplitud de su responsabilidad se deriva del hecho de tener un mandato social, consistente en emitir su opinión sobre las cuentas anuales de la empresa.
- Finalmente, el equipo auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales.

3.7 EL AUDITOR entregará del informe final citado en la cláusula III. Con el recaudo de autenticación previsto en el artículo 166 de la Ley 10.620.

En prueba de conformidad se firman dos (2) ejemplares del mismo valor.



C.P.A. Richard Aguilar Ortiz
GERENTE GENERAL



Ing. Marco Redrobán
GERENTE GENERAL



VL & ASOCIADOS S.A.
La excelencia al servicio de su empresa

1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR



FASE No. 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1.	CONTENIDO	REF P/T
1.1	REQUERIMIENTO DEL AUDITOR	CP 001
1.2	VERIFICACIÓN DEL ARCHIVO	CP 002
1.3	RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES	CP 003
1.4	ENTREVISTA A DIRECTIVOS	CP 004
1.5	MISIÓN Y VISIÓN	CP 005
1.6	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	CP 006
1.7	FODA	CP 007
1.8	ORGANIGRAMA	CP 008
1.9	MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	CP 009
1.10	CALCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN	CP 010
1.11	HOJAS DE HALLAZGOS	CP 011

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CÉDULA NARRATIVA	CP
	PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE	001
	DE 2014	

REQUERIMIENTO DEL AUDITOR

Fecha: 17 de Marzo 2015

Ingeniero
 Marco Redraban
GERENTE GENERAL
WATERPROJECTS S. A.

De nuestra consideración:

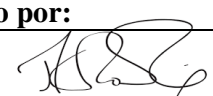
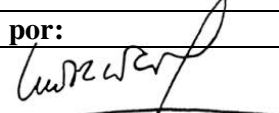
Nos dirigimos a usted mediante la presente para solicitar de manera formal una copia certificada de todos y cada uno de los documentos correspondientes a la normatividad de la empresa; esto con el fin de poder constatar las funciones y atribuciones propias a su organismo, sobre constitución de la empresa, plan estratégico, misión, visión, objetivos, cadena de valor, organigrama, nómina.

Esta petición la efectuamos con el fin de tener conocimiento total de la organización y así poder realizar nuestro trabajo a cabalidad

Seguros de la aceptación ante nuestra petición, contamos con su debida colaboración y esperamos se extiendan dichos documentos en la brevedad posible.

Atentamente:


V.L. & ASOCIADOS

Elaborado por:	Revisado por:
	

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CÉDULA NARRATIVA	CP
	PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	002

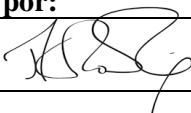
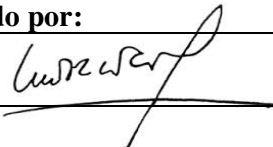
VERIFICACIÓN DEL ARCHIVO


Procedemos a verificar la documentación normativa de la organización para realizar el trabajo que nos compete. Así pudimos darnos cuenta que existe colaboración de quienes integran la organización, con el equipo de Auditoria, para el buen desempeño de la misma.

Procedemos a enlistar los documentos solicitados y que han sido entregados:

DOCUMENTO	SI	NO
Escritura de Constitución	X	
Plan Estratégico,	X	
Misión, Visión,	X	
Objetivos,	X	
Cadena de valor,	X	
Organigrama		X
Manual de Procedimientos		X
Estatutos de la empresa	X	
Reglamento Interno	X	

CONCLUSIÓN: La organización cuenta con la documentación respectiva, únicamente no posee un manual de procedimientos ya que está en elaboración.

Elaborado por:	Revisado por:
	

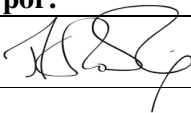
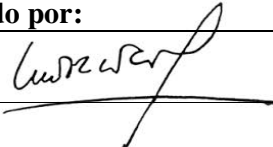
	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CÉDULA NARRATIVA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	CP 003


RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES DE LA ENTIDAD

Luego de haber tenido un dialogo informativo con el Gerente: Ing. Marco Redrobán, de ensambladora WATERPROJECTS S. A. ubicada en Pasaje N54, E14-135 Quito, Ecuador, procedí a realizar en compañía del mismo un recorrido por las instalaciones de la entidad, mediante el cual pude conocer e identificar a algunos empleados que labora en la misma, de quienes obtuve su compromiso de colaboración con la información necesaria y de todo cuanto esté a su alcance durante el desarrollo de la Auditoria a practicarse; puesto que tanto funcionarios como empleados están conscientes de la importancia que reviste este tipo de trabajo, ya que permitió conocer las deficiencias que puedan darse en el proceso administrativo y de esta manera poder aplicar las medidas preventivas necesarias.

A demás, identifique que la seguridad era buena por lo que poseen cámaras de vigilancia fuera de las instalaciones y los alrededores y muchos guardias de seguridad en la entrada principal y puertas traseras, también detecte la presencia canes amaestrados en la entrada; las instalaciones se encuentran en buen estado, estas son de domino propio; tienen espacios verdes de forma decorativa y no poseen guarderías ni aéreas de servicio médico lo cual es importante tomar en cuenta.

CONCLUSIÓN: El recorrido por las instalaciones de la entidad en cuestión se realizó con la finalidad de constatar de manera física las instalaciones en donde se encuentra el recurso humano, para conocer, comprobar y apreciar el ambiente de trabajo y el desenvolvimiento de las diferentes actividades que en él se realizan por tanto podemos decir como primera impresión que las instalaciones son Optimas y se encuentran en buen estado.

Elaborado por:	Revisado por:
	

	<p>EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.</p> <p>CÉDULA NARRATIVA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</p>	<p>COD:</p> <p>CP</p> <p>004</p> <p>1/2</p>
---	---	---

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

- 1. ¿Existe una persona responsable del área de producción, que supervise y garantice la calidad del producto?**

Si el Ing. Carlos Varela es el jefe de área de montaje y él tiene a cargo el área de producción y control de calidad.

- 2. ¿Existen conflictos internos entre el personal y las autoridades?**

Si existen problemas, pero no son tan graves, como los hay en todo lado, siempre buscamos la mejor solución y así resolvemos los mismos ya que ante todo prima la cordialidad y el buen vivir entre la autoridad y el personal.

- 3. ¿Considera usted, que la empresa posee instalaciones adecuadas para el desempeño diario de los trabajadores?**

Si nuestra empresa posee las mejores instalaciones para desempeñar un buen trabajo ya que por ser una un taller equipado con las mejores herramientas para el control de las bombas de instalación y tableros electrónicos.

- 4. ¿Existe en las instalaciones un sistema de información adecuado que permita obtenerlo de manera ágil y oportuna?**

Si existe un sistema integrado adecuado, sin embargo, se ha definido un proceso de información mediante el use de equipos electrónicos inteligentes como tablet, celulares con acceso a internet, que son proporcionados par la misma empresa para obtener una información ágil y oportuna para cumplir con las necesidades de la empresa.

- 5. ¿El personal que trabaja en la compañía, cuenta con el perfil adecuado?**

Bueno es necesario que nuestro personal de taller cuente con un perfil altamente técnico por esta razón la empresa siempre los está capacitando a medida que el desarrollo tecnológico e industrial.

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CÉDULA NARRATIVA	CP
	PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	004 2/2

6. ¿Cómo se asegura la disponibilidad continua de datos e información en caso de emergencia?

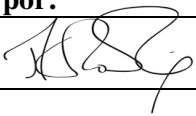
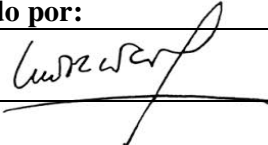
Bueno todas la computadoras de la compañía están unidas desde los departamentos del área operativa hasta los de dirección, es decir, toda la información se encuentra en línea, pero no podemos extraerla y sacarla de la empresa, esto solo puede hacer la línea de supervisión y jefes autorizados, esto es como medida de seguridad. Y si llegará a pasar algo los datos y la información no se perderían la dirección siempre tiene respaldos físicos como documentos y tenemos una fuente de energía propia de la empresa en caso de fallas eléctricas.


7. ¿Se cuenta con plan de capacitación y motivación para el personal del departamento?

Si se cuenta con un plan específico de capacitación y motivación para cada área porque como usted sabe en cada área se necesita una capacitación diferente.

8. ¿Cómo se asegura la disponibilidad continua de sistemas de hardware y software?

Buena la empresa en eso no escatima en gastos como puede ver las computadoras son renovadas cada 1 años y siempre cada mes llaman a un ingeniero electrónico para darles mantenimiento al hardware y software.

Elaborado por:	Revisado por:
	

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. CÉDULA NARRATIVA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 005
---	--	--

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión:

Somos una Compañía que desarrolla tecnología para purificar el agua opera y desarrolla en el Ecuador, con alto potencial, generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismos para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad.

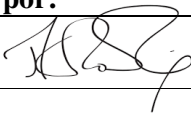
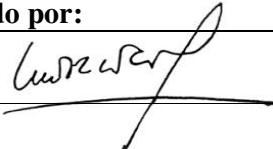
Visión:


Ser la Compañía líder en el Ecuador con impacto relevante en Colombia y Perú, que:

- Representa marcas y negocios de alto potencial de mercado, ingresos y rentabilidad.
- Administra los negocios eficientemente a través de procesos que fomenten sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas.

CONCLUSIÓN.- La misión y visión de la compañía, es de conocimiento de todos los niveles jerárquicos de la Organización.

FUENTE: Plan Estratégico WaterProjects S. A.

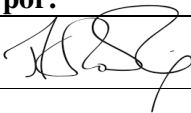
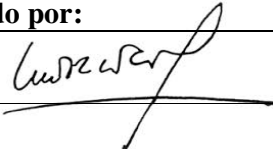
Elaborado por:	Revisado por:
	


	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. CÉDULA NARRATIVA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 006
---	--	--

OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

- Ofrecer nuevas opciones purificación de agua a sus clientes, aparte de ofrecer más alternativas que permitirán tomar la mejor decisión al momento de adquirir un purificador.
- Mejorar continuamente el desempeño de los procesos productivos.
- Evaluar a nuestros proveedores de insumos y servicios críticos en función de su capacidad para cumplir con las órdenes de compra.
- Estar a la vanguardia y mejorar los estándares de calidad actualizado de cualquier empresa.
- Tener mejora continua para ser la punta de lanza en la provisión de servicios de instalación de las empresas.
- Generar nuevas oportunidades de negocios de instalación de purificadores, con la experiencia de la empresa y la capacidad instalada.
- Incrementar el nivel de productividad de la empresa.
- Que el personal de la Compañía comprenda los beneficios que ofrece un servicio de calidad, que reconozca sus beneficios y que al estar al familiarizado con ella pueda transmitirlo a terceros.

FUENTE: Plan Estratégico WaterProjects S. A.

Elaborado por:	Revisado por:
	

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. CÉDULA NARRATIVA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 007
---	--	--

FODA

FORTALEZAS

- Experiencia por más de 20 años en el mercado, certificaciones internacionales de calidad, medio ambiente, entre otras.
- Respaldo de uno de los grupos económicos, tanto que se tiene la participación en el patrimonio de empresas.
- Personal de ingeniería calificado y entrenado a nivel de técnico, de formación universitaria especializada.
- Buena organización y reputación en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.

OPORTUNIDADES

- Convenio complementario que posibilita alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación con Colombia y Venezuela en capacitación y entrenamiento.
- Crecimiento de demanda con posibilidades de incrementarse por renovación del mercador y nuevos clientes.
- La capacidad de la planta está disponible para expandir la producción nacional a otros tipos de servicios complementarios.

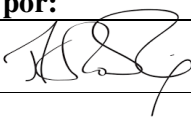
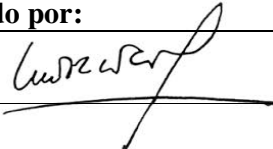
DEBILIDADES

- Los trabajos y controles de calidad necesitan coordinación.
- Dependencia de proveedores nacionales y regionales del stock de repuestos y nuevas bombas.
- El marketing estratégico está sometido a decisiones de la administración y no un equipo especializado.

AMENAZAS

- Incremento de costos en las importaciones y demás componentes por reformas tributarias y variaciones de tipo de cambio de aquellos procedentes de Europa.
- Dificultad de acceso a nuevas tecnologías por costos y restricciones.
- Velocidad de cambio tecnológico, que vuelve obsoletos o poco atractivos.

FUENTE: Plan Estratégico WaterProjects S. A.

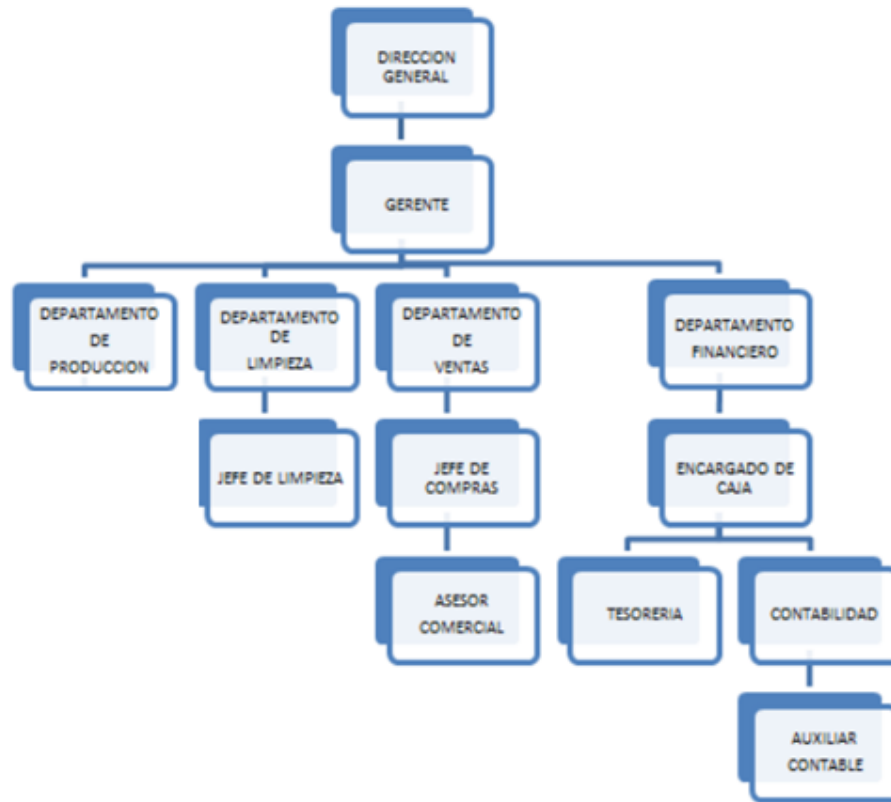
Elaborado por:	Revisado por:
	




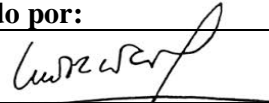
EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÉDULA NARRATIVA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014


COD:
CP
008

ORGANIGRAMA



FUENTE: Plan Estratégico WaterProjects S. A.

Elaborado por: 	Revisado por: 
--	--

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. CÉDULA NARRATIVA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 010 1/3
---	--	--

MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Visión:

Ser la Compañía líder en el Ecuador con impacto relevante y que: Representa marcas y negocios de alto potencial de mercado, ingresos y rentabilidad. Administra los negocios eficientemente a través de procesos que fomenten sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas.

Misión:

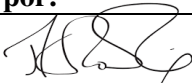
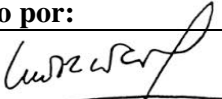
Somos una Compañía líder, que opera y desarrolla en el Ecuador, Colombia y marcas con alto potencial, generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismos para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad.


ANÁLISIS DE VENTAS

HH CP 011 1/2

Objetivo	Meta	Política	Estrategia	Indicador	Cálculo del Indicador				
Ofrecer nuevas opciones de bombas a sus clientes.	Incrementar en un 25%, el nivel de Ventas, con respecto al semestre anterior.	Analizar los productos detalladamente con el fin de que las piezas no sean regresadas a un estudio sometido por falla o rompedura.	Lanzamiento de marcas a través de estrategias de publicidad intensivas enfocadas en la trayectoria de compañía en el mercado.	<table border="1"> <tr> <td>Ventas 2014</td> <td>14.296,46</td> </tr> <tr> <td>Ventas 2013</td> <td>15.141,24</td> </tr> </table>	Ventas 2014	14.296,46	Ventas 2013	15.141,24	$\frac{14.296,46 - 15.141,24}{15.141,24} = -6\% - 25\% = -31\%$
Ventas 2014	14.296,46								
Ventas 2013	15.141,24								

CONCLUSIÓN: Esta es la matriz del cálculo de indicadores que demuestra que la organización ha disminuido sus ventas un 5,57% de la meta para el año 2014.


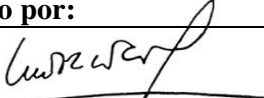
Elaborado por:	Revisado por:
	

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. CÉDULA NARRATIVA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 010 2/3
---	--	--

ANÁLISIS DE RESIDUOS

Objetivo	Meta	Política	Estrategia	Indicador	Cálculo del Indicador
Mejorar continuamente el desempeño de los procesos productivos	Disminuir en un 10% los residuos y desperdicios del proceso de producción	Verificar que las adquisiciones sean las requeridas por el departamento técnico	Seleccionar los proveedores de manera minuciosa	<u>Residuos 2014</u> Residuos 2013	$\frac{1.782}{1.980}$ 90%-100%=10%

CONCLUSIÓN: Esta es la matriz del cálculo de indicadores que demuestra que la organización ha logrado una reducción del 10% en sus residuos

Elaborado por:	Revisado por:
	



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.

CÉDULA NARRATIVA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:

CP 010

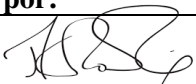
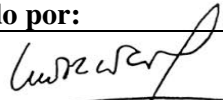
3/3


ANÁLISIS DE INSTALACIONES SIN ERRORES

HH CP 011 272

Objetivo	Meta	Política	Estrategia	Indicador	Cálculo del Indicador
Mantener las instalaciones a la vanguardia y mejorar los estándares de instalación con tecnología de punta.	Incrementar en un 30% las instalaciones y disminuir los errores, sean estos de mano de obra o repuestos.	Cumplir con los estándares de calidad de repuestos y mano de obra calificada y de acuerdo a los perfiles técnicos.	Seleccionar los proveedores y mano de obra técnica de manera minuciosa.	<u>Instalaciones sin errores 2014</u> Instalaciones sin errores 2013	$\frac{3.737}{4.913} \quad 76,06\% - 100\% = 23,94\%$

CONCLUSIÓN: Esta es la matriz del cálculo de indicadores que demuestra que la organización ha cumplido parcialmente la meta establecida es decir una reducción del 23,94%%.

Elaborado por: 	Revisado por: 
--	--

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	CP 011 1/2

DECRECIMIENTO DEL NIVEL DE VENTAS

CONDICIÓN:

El nivel de ventas del año analizado, presento un decrecimiento de un 31% en relación a lo proyectado previamente por la empresa.

CRITERIO:

La política de la empresa consiste en la aplicación de controles contables de forma semestral servirá para analizar el estado de la empresa y para establecer maneras de respuestas ante cualquier siniestro.

CAUSA:

El departamento de ventas no realizó, la publicidad necesaria de los diferentes modelos que la empresa ensambla y comercializa, además los departamentos superiores desconocían este hecho.

EFEECTO:

El decrecimiento del nivel de las ventas podría provocar la iliquidez y la falta de cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

CONCLUSIÓN:

Se puede decir que pese a la existencia de políticas las cuales consisten en la aplicación de controles contables de forma semestral el departamento de ventas no realizó las debidas correcciones.

RECOMENDACIÓN:

Comunicar a los directivos y demás departamentos de manera oportuna mediante redes de internet accesible para todos los miembros de la organización.

Referencia: CP 010 1/3

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	CP 011 2/2

**INSTALACIONES DE PURIFICADORES BOMBAS DE AGUA POR LA
COMPAÑÍA**

CONDICIÓN:

Al realizar el análisis respectivo se identificó que la las instalaciones en el período, se redujo considerablemente en un 24%.

CRITERIO:

De acuerdo a la política de producción respecto a la capacidad instalada, se debe producir un total de 64 instalaciones en dos turnos de ocho horas.

CAUSA:

El Jefe de Producción no aplica los controles necesarios para el cumplimiento de políticas establecidas.

EFEECTO:

El incumplimiento de la política de producción reducirá la producción, y por ende no se cubrirá con los presupuestos establecidos en el inicio de año.

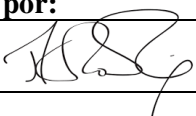
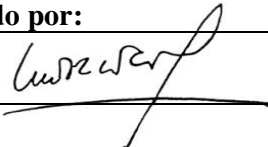
CONCLUSIÓN:

De acuerdo a lo evaluado se ha encontrado una disminución en la producción puesto que no se analiza cada uno de los procesos productivos para cumplir con las políticas establecidas.

RECOMENDACIÓN:

Diagnosticar el nivel de desempeño de los trabajadores, a través de evaluaciones de conocimiento, habilidades y destrezas que posea.

Referencia: CP 010 3/3

Elaborado por:	Revisado por:
	



VL & ASOCIADOS S.A.
La excelencia al servicio de su empresa

2. PLANIFICACIÓN



FASE No. 2: PLANIFICACIÓN

2.	PLANIFICACIÓN	REF P/T
2.1	PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES	CP 012
2.2	PLAN ESPECÍFICO DE ACTIVIDADES	CP 013
2.3	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ASPECTOS GENERALES	CP 014
2.4	CÁLCULO DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL	CP 015
2.5	CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN	CP 016
2.6	HOJAS DE HALLAZGOS	CP 017



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.

COD:
CP 013

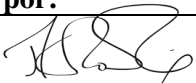
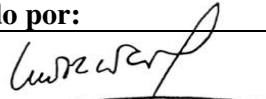
PLAN ESPECÍFICO DE ACTIVIDADES DE RR.HH.
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

OBJETIVO:

Definir las actividades que se van a ejecutar durante el proceso de auditoría.

Permite al auditor dar seguimiento a cada una de las actividades realizadas.

No.	ACTIVIDADES	ABRIL										MAYO			RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
		Semana 1					Semana 2					Semana 1					
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M			
		17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	31	1	2			
2	PLANIFICACIÓN																
	Planificación Específica																
	Elaboración del Control Interno Financiero-Ventas-R.Humanos																
	Calculo de nivel de confianza y riesgo de control																
	Calculo de indicadores de gestión																
	Hojas de hallazgos																

Elaborado por:	Revisado por:
	



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE ASPECTOS GENERALES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 014
1/3

No.	PREGUNTA	Respuesta		Evaluación		Observación
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Muestra la dirección interés por la integridad y valores éticos de los empleados?	X		10	6	NA
2	¿Piensa usted que los objetivos institucionales planteados por la entidad se han cumplido?		X	10	4	CP 016 1/4
3	¿Existen procedimientos para inducir a todos los funcionarios sobre el comportamiento ético pretendido, independientemente de su jerarquía?	X		10	7	NA
4	¿Toma la dirección acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados o violaciones del Código de ética de la entidad?	X		10	6	CP 016 1/4
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
5	¿Existe en la organización un departamento de riesgos para que pueda tomar medidas oportunas?	X		10	5	NA
6	¿La identificación de riesgos está integrada en el proceso de planificación?		X	10	4	NA
7	¿Se realizan análisis periódicos a la competencia que puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios?	X		10	5	CP 016 2/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE ASPECTOS GENERALES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 014
2/3

No.	PREGUNTA	Respuesta		Evaluación		Observación
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
8	¿La organización cuenta con respaldo de información por departamentos en caso de que existieran averías en los sistemas informáticos lo cual pueden perjudicar sus operaciones?		X	10	4	CP 016 2/4
9	¿Las políticas y procedimientos son claros o se actualizan o modifican oportunamente?	X		10	5	CP 016 3/4
10	¿Considera que los sistemas de control interno aseguran el use eficiente y efectivo de los recursos?	X		9	4	CP 016 3/4
11	¿Cree que la empresa cuenta con un sistema de procedimientos adecuado para la purificación de agua?	X		8	5	CP 016 3/4
12	¿Existen manuales de referencia que informen al personal sobre sus obligaciones y desempeño?	X		10	4	CP 016 3/4
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
13	¿Los empleados respetan la programación de la comunicación de resultados de cada una de las actividades que realicen?	X		10	5	CP 016 3/4




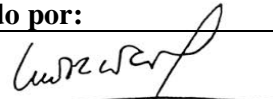
EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE ASPECTOS GENERALES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 014
3/3

No.	PREGUNTA	Respuesta		Evaluación		Observación
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
SUPERVISIÓN						
14	¿La entidad ha implantado canales de comunicación por departamentos que faciliten la retroalimentación?	X		10	4	CP 016 4/4
15	¿La entidad propicia una comunicación eficiente que permita un acercamiento entre los distintos niveles jerárquicos?	X		9	5	CP 016 4/4
16	¿Se obtiene regularmente información sobre factores críticos internos y externos para el logro de los objetivos?	X		9	4	CP 016 4/4
17	¿Están claras las líneas de autoridad?	X		9	5	NA
18	¿La supervisión se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?	X		10	4	CP 016 4/4
19	¿Se ha realizado coordinaciones internas y externas antes de comenzar la ejecución de las actividades programadas?	X		10	5	CP 016 4/4
20	¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa?	X		10	5	NA
SUMA				194	94	

Observaciones: en la entrevista realizada al Gerente, se puede verificar que las actividades y designaciones se están cumpliendo parcialmente.

Elaborado por: 	Revisado por: 
--	--

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL	CP 015
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA
15% - 50%	Bajo
51% - 75%	Mediano
76% - 95%	Alto

SIMBOLOGÍA:

CP	Confianza Ponderada
CT	Calificación Total
PT	Ponderación Total

FÓRMULA: Nivel de confianza

$$NC = \frac{\text{Calif. Obt.} \times 100}{PT} = \text{Nivel de Confianza}$$


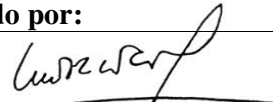
$$NC = \frac{94 \times 100}{194} = 48.45\%$$

Cálculo del Riesgo de Control

$$100 - \text{Nivel de Confianza} = 100 - 48,45\% = 51,55\%$$

Conclusión: De acuerdo al análisis realizado se puede decir que:

El grado de confianza es: **BAJO**
 El nivel de riesgo es: **MEDIO**

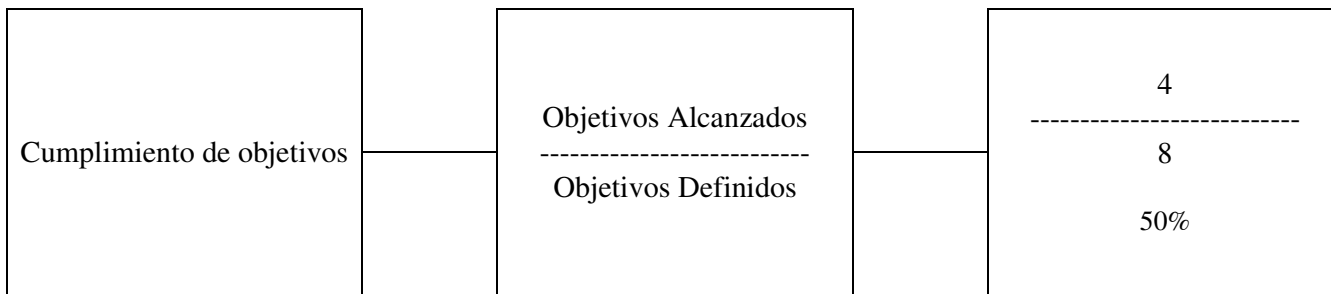
Elaborado por:	Revisado por:
	



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 016
1/4

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



HH CP 017 1/4

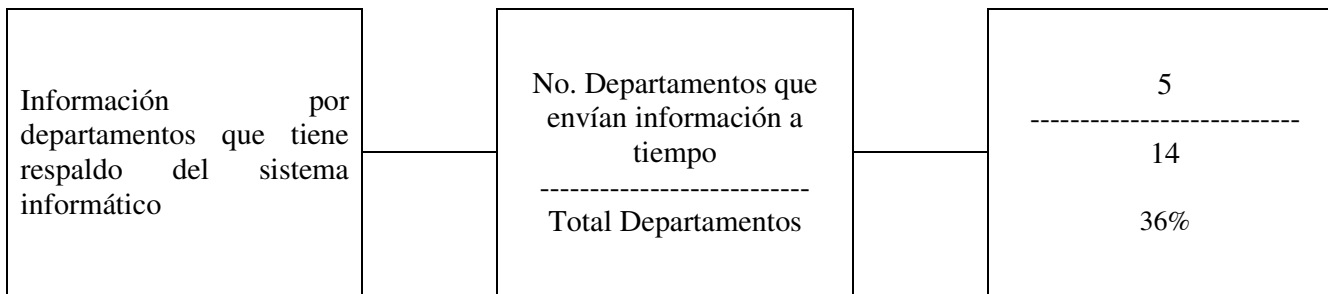
CONCLUSIÓN: El cumplimiento de los objetivos se está cumpliendo de manera parcial ya que de acuerdo al indicador, se cumple únicamente en un 50%



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 016
2/4

INFORMACIÓN RESPALDADA



HH CP 017 2/4

CONCLUSIÓN: Únicamente el 36% de la información es respaldada, por lo que constituye un riesgo alto para la organización en el caso de que ocurra un siniestro o contingente con la información.



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 016
3/4

POSEE MANUALES DE FUNCIONES



Manuales de función de desempeño	Manuales Referenciales ----- Total de Manuales	12 ----- 22 55%
----------------------------------	--	------------------------------

HH CP 017 3/4

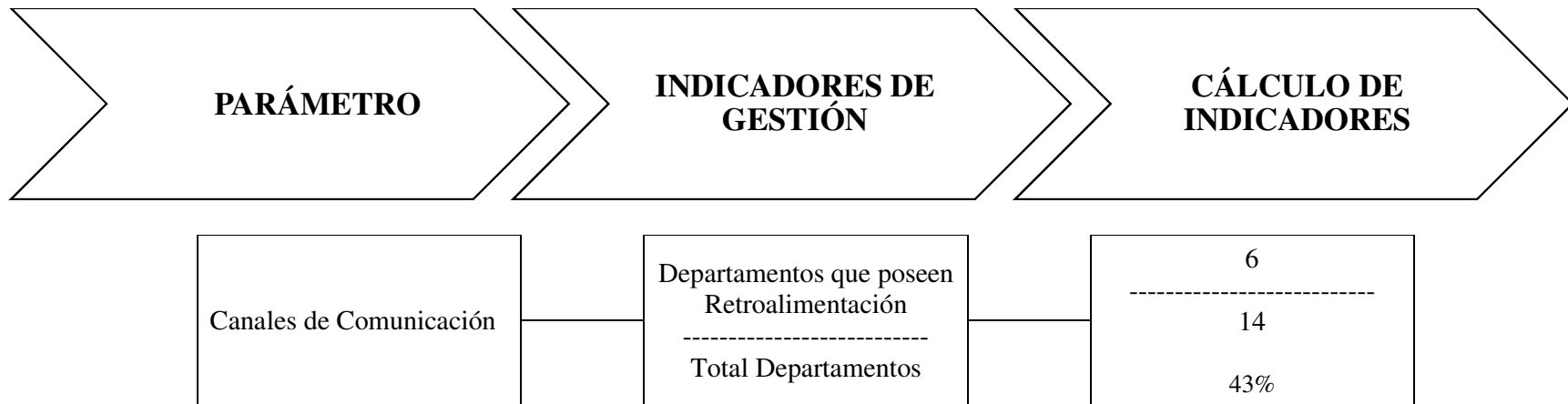
CONCLUSIÓN: En el desarrollo de las funciones del personal no se está cumpliendo considerando los manuales para cada una de las actividades, ya que únicamente el 55% lo está considerando.



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 016
4/4

ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN



HH CP 017 4/4

CONCLUSIÓN: La comunicación en la organización es deficiente porque únicamente el 43% logra una comunicación efectiva.

Elaborado por:	Revisado por:

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 017 1/4
---	---	--

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

CONDICIÓN:

Los objetivos institucionales de la empresa se cumplen en un 50% convirtiéndose en un hallazgo de auditoría.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 016 - 1/4

CRITERIO:

En ausencia de políticas institucionales esto deberá resolverse de la siguiente manera:

Reestructurar el objetivo no cumplido sabiendo el por qué este no se cumplió.

CAUSA:

La falta de eficiencia al momento de ejecutar las políticas y estrategias de la empresa.

EFFECTO:

La empresa no rendirá como se espera y abra la posibilidad que esta cierre.

CONCLUSIÓN:

La empresa en cuestión no logro cumplir en su totalidad los objetivos institucionales, lo cual denota una regular aplicación de estrategias y una ausencia de políticas de evaluación de cumplimiento tanto para objetivos como metas y otros.

RECOMENDACIÓN:

Comunicar de manera eficiente de las metas y objetivos que tiene la organización, a través de páginas o charlas.

Controlar de manera mensual el cumplimiento de los objetivos preestablecidos utilizando cronogramas de cumplimiento.

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 017 2/4
---	---	--

**RESPALDO DE INFORMACIÓN EN CASO DE QUE EXISTIERAN
AVERÍAS EN LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE PUEDAN
PERJUDICAR SUS OPERACIONES**

CONDICIÓN:

Se encuentra que hay respaldo de información anterior que no supera el 36%, en el momento actual que se está generando datos no existe un respaldo lo que perjudica continuar con sus operaciones.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 016 - 2/4

CRITERIO:

La Organización tiene como política tener el respaldo de la información que se genera a diario para que sus operaciones funcionen normalmente en caso de que el sistema informático llegue a fallar.

CAUSA:

Algunos de los empleados que están laborando de los diferentes departamentos, no envían a tiempo su información a la base de datos, el departamento de informática no puede respaldar todo a tiempo.

EFECTO:

Con el pasar del tiempo sin el cuidado debido de la información no pueden seguir laborando y atendiendo al público cuando el sistema tiene una avería.

CONCLUSIÓN:

Se encuentra que no existe el 100% de respaldo de la información que se genera a diario, en los departamentos no se respalda a tiempo, puede ocurrir un averío en el sistema y no podrán seguir laborando y va a tener perdida en la atención al público.

RECOMENDACIÓN:

Llevar un control por parte del área de informática, de todos los demás departamentos que generan información a diario, y en el caso de que no emitan lo dicho hacer un comunicado a esa área que no cumple que no se responsabiliza por falta de respaldo de información requerida.

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 017 3/4
---	---	--

MANUALES DE REFERENCIA DE FUNCIONES

CONDICIÓN:

Se identificó que existen manuales de referencia sobre la designación de obligaciones y desempeño del personal pero no están siendo comunicados y socializados por el departamento de recursos humanos en lo cual existe el 55% de su incumplimiento.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 016 - 3/4

CRITERIO:

Esta situación contraviene a la política establecida por la dirección, la cual indica que se informara al personal sobre sus atribuciones y desempeño dentro de la organización. Ya que este ayuda a que el personal desempeñe sus actividades de manera eficaz y eficiente.

CAUSA:

Desorganización por parte del jefe de recursos humanos en la difusión del manual de funciones.

EFFECTO:

Incumplimiento por parte del trabajador con respecto a las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.

CONCLUSIÓN:

Debido a la desorganización por parte de los responsables no se está cumpliendo con lo establecido en las políticas y trae como consecuencia bajo rendimiento por parte de los trabajadores.

RECOMENDACIÓN:

Establecer medidas en las que se dé a conocer las políticas y manuales que posee la organización.

- Designar a un miembro del personal con un buen conocimiento de comunicación para anunciar las nuevas políticas y procedimientos.
- Utilizar múltiples vías de comunicación, como: cartas, correos electrónicos, anuncios, memorandos, reuniones de personal, folletos y manuales para notificar a los miembros del personal.
- Realizar carteleras en las que consten las políticas y ubicarlas en sitios estratégicos

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	CP 017 4/4

**CANALES DE COMUNICACIÓN PARA FACILITAR LA
RETROALIMENTACIÓN**

CONDICIÓN:

De acuerdo al análisis realizado la organización ejecuta la retroalimentación de procesos, solo en el área productiva más no en todos los departamentos, lo que produce un incumplimiento de esta medida en un 43%.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 016 - 4/4

CRITERIO:

De acuerdo a las políticas de la empresa, se debe evaluar los procesos cuando estos hayan finalizados, con la finalidad de comparar entre lo actual y lo que se espera obtener de estos.

CAUSA:

Los jefes departamentales, no aplican evaluaciones al finalizar cada uno de los procesos.

EFFECTO:

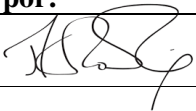
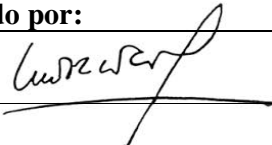
Debido a la falta de evaluaciones, la empresa reducirá su eficiencia y efectividad en cada una de las actividades y por ende no cumplirá con los objetivos preestablecidos

CONCLUSIÓN:

Al realizar el análisis respectivo, se ha encontrado que los procesos empresariales poseen deficiencias ya que no se aplican las supervisiones respectivas, por lo que no se cumple con las políticas y objetivos organizacionales.

RECOMENDACIÓN:

Realizar evaluaciones periódicas a cada una de las actividades efectuadas, a través de informes de cumplimiento mensuales que permitan a cada uno de los jefes departamentales llevar el control de las operaciones que ejecuta la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:
	



VL & ASOCIADOS S.A.
La excelencia al servicio de su empresa

3. EJECUCIÓN



FASE No. 3: EJECUCIÓN

3.	EJECUCIÓN	REF: P/T
3.1	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE ASPECTOS ESPECÍFICOS RECURSOS HUMANOS	CP 018
3.2	CÁLCULO DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL	CP 019
3.3	CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN	CP 020
3.4	HOJAS DE HALLAZGOS	CP 021
3.5	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE ASPECTOS ESPECÍFICOS COMERCIALIZACIÓN - VENTAS	CP 022
3.6	CÁLCULO DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL	CP 023
3.7	CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN	CP 024
3.8	HOJAS DE HALLAZGOS	CP 025

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD: CP 018 1/3
	CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE RECURSOS HUMANOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	

No.	PREGUNTAS	Respuesta		Evaluación		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL						
1	El reclutamiento del personal se lo realiza a través del diario de mayor circulación?	X		10	7	NA
2	La empresa hace la afiliación a su nuevo personal desde el primer día que ingresa a laborar?	X		9	7	NA
3	Se toma en cuenta que el aspirante debe contar con la experiencia y la educación para realizar el trabajo?	X		10	4	CP 020 1/4
4	Cuando el empleado llega el primer día a su trabajo ¿Se explica claramente las condiciones del trabajo, salario, y otros beneficios, horas de trabajo etc.?	X		10	7	NA
5	En el proceso de selección del personal trata de conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto que tenga más afinidad a sus características?	X		9	7	NA
INDUCCIÓN						
6	¿La empresa cuenta con un manual o programa de inducción para asegurar una integración completa de los nuevos empleados?	X		9	7	CP 020 2/4
7	¿Cree Ud. que en el proceso de inducción se establecieron las actividades para llevar a cabo cada uno de los puntos del programa?	X		9	7	NA
8	¿La empresa realiza evaluaciones o seguimiento al programa de inducción?	X		10	4	CP 020 2/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.

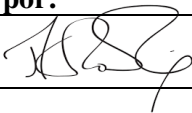
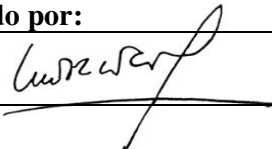
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE RECURSOS HUMANOS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 018
2/3

No.	PREGUNTAS	Respuesta		Evaluación		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
9	¿Considera que el programa de inducción describe cada paso con días y tiempos estimados para efectuar la ejecución de cada actividad?	X		10	7	NA
10	¿Cree Ud. que el programa de inducción está bien estructurado?	X		9	7	NA
CAPACITACIÓN						
11	¿La empresa cuenta con un cronograma de capacitaciones periódicas?		X	9	7	NA
12	¿Han contribuido los programas de capacitación a la inducción al aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional por parte de los nuevos empleados?	X		10	7	NA
13	¿Se realizan cursos de capacitación para todos los niveles, tanto medios como operativos?	X		9	7	NA
14	¿La capacitación contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos?		X	10	4	CP 020 3/4
15	¿Considera usted que los programas de capacitación realizados han permitido de manera directa o indirecta el logro de los objetivos empresariales?	X		10	7	NA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
16	¿Se lleva una correcta administración del buen desempeño del empleado dentro de la organización?	X		9	7	NA

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CUESTIONARIO CONTROL INTERNO DE RECURSOS HUMANOS	CP 018
	PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	3/3

No.	PREGUNTAS	Respuesta		Evaluación		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
17	Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores?	X		10	6	CP 020 4/4
18	¿Se lleva a cabo un análisis y evaluación del desempeño de los empleados de forma periódica?	X		10	7	NA
19	¿La empresa toma en cuenta la iniciativa del empleado al colaborar en tareas adicionales requeridos por la organización?	X		10	7	NA
20	¿Existen incentivos para los empleados que poseen un desempeño eficaz?	X		9	7	NA
	TOTAL			191	128	

Elaborado por:	Revisado por:
	

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL	CP 019
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA
15% - 50%	Bajo
51% - 75%	Mediano
76% - 95%	Alto

SIMBOLOGÍA:

CP	Confianza Ponderada
CT	Calificación Total
PT	Ponderación Total

FÓRMULA: Nivel de confianza

$$NC = \frac{\text{Calif. Obt.} \times 100}{PT} = \text{Nivel de Confianza}$$


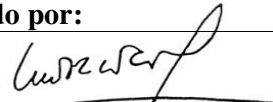
$$NC = \frac{128 \times 100}{191} = 67.01\%$$

Cálculo del Riesgo de Control

$$100 - \text{Nivel de Confianza} = 100 - 67.01\% = 32.94\%$$

Conclusión: De acuerdo al análisis realizado se puede decir que:

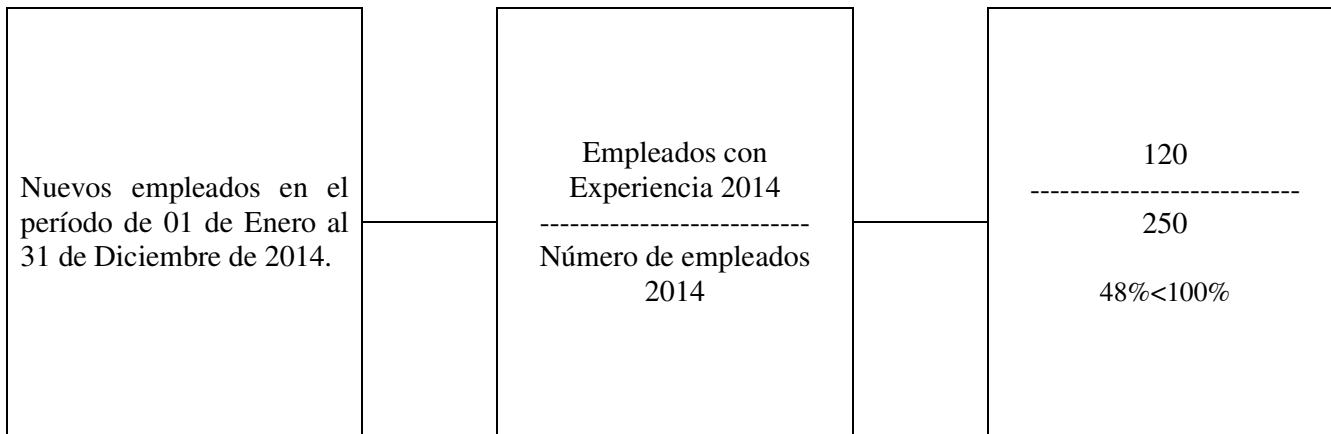
El grado de confianza es: **MEDIANO**
 El nivel de riesgo es: **BAJO**

Elaborado por:	Revisado por:
	



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 020
1/4

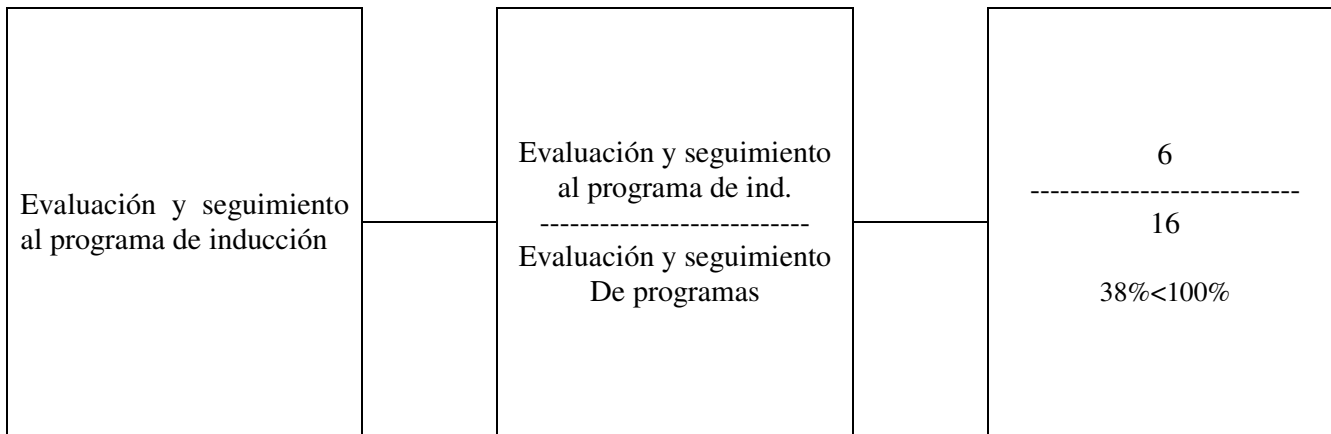


HH CP 021 1/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 020
2/4



HH CP 021 2/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 020
3/4



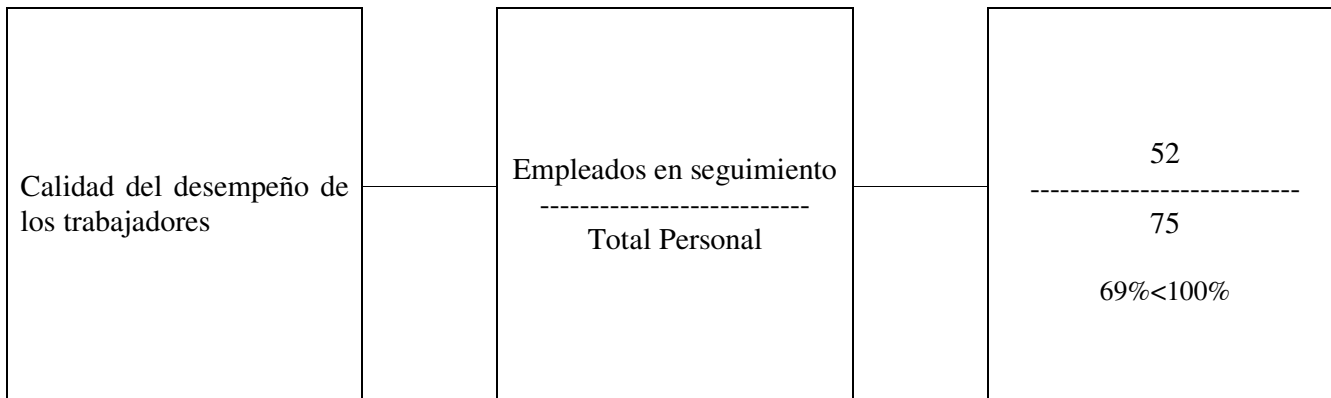
Capacitación sobre competencias laborables	Programas de Capacitación CL ----- Programas de Capacitación	23 ----- 48 48% < 100%
--	--	---------------------------------

HH CP 021 3/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 020
4/4



HH CP 021 4/4

Elaborado por:	Revisado por:

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 021 1/4
---	---	--

**ASPIRANTES DEBEN CONTAR CON EXPERIENCIA Y EDUCACIÓN
PARA UN PUESTO EN EL TRABAJO**

CONDICIÓN:

Se encuentra que la gran mayoría de los aspirantes para un puesto de trabajo cuenta con experiencia necesaria pero con respecto de educación académica no es muy satisfactorio ya que un 48% de los aspirantes cumplen con los requisitos.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 020 - 1/4

CRITERIO:

En la empresa tiene como política tener personal calificado y de calidad con principios éticos y de conocimientos académicos para formar parte de la empresa.

CAUSA:

Algunos de los nuevos aspirantes no se encuentran con suficiente nivel de estudio académico pero cuentan con experiencia anteriores.

EFEECTO:

Con el pasar del tiempo van a seguir existiendo aspirantes para el trabajo sin suficiente nivel académico y va existir competencia de las demás personas que se superan en la educación.

CONCLUSIÓN:

Se encuentra que hay demanda de personas pero no existe una gran acogida de personal preparado en la parte académica a pesar que si cuentan con experiencia laboral.

RECOMENDACIÓN:

Verificar que los aspirantes cumplan con los requisitos de una excelente experiencia y también su formación académica debe ser de calidad con su grado de aprendizaje de los respectivos conocimientos adquiridos durante su tiempo estudiantil.

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 021 2/4
---	---	--

EVALUACIONES O SEGUIMIENTO AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

CONDICIÓN:

Se identificó que en la organización existe el 38% de incumplimiento ya que realiza evaluaciones esporádicamente por lo cual el programa no cumple con el objetivo para el que está encomendado y hace que no haya un tiempo determinado para llevarlo a cabo.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 020 - 2/4

CRITERIO:

Toda normativa interna de la organización debe ser actualizada de manera permanente, como norma de control interno y cumplimiento de la política establecida en la que menciona que los manuales serán evaluados y actualizados continuamente.

CAUSA:

El Jefe de Recursos Humanos no ha considerado la importancia de evaluar el programa de inducción, el cual se debe cumplirse en el tiempo establecido.

EFECTO:

Debido a la realización de evaluaciones esporádicas la organización no se tiene conocimiento del tiempo que se debe tomar para esta actividad, con lo cual la organización tendrá tiempos improductivos dentro de la misma.

CONCLUSIÓN:

El programa no se ejecuta en el tiempo señalado, debido a que no se actualiza ni se efectúa el seguimiento correspondiente.

RECOMENDACIÓN:

- Realizar una adecuada inducción en cuanto a políticas y procedimientos mantenidos en la compañía, al personal recién ingresado, cumpliendo con el programa establecido.
- Realizar de manera trimestral evaluaciones o seguimientos de la actividad.
- Hacer comparaciones de las evaluaciones con las del periodo anterior.
- Cumplir con el tiempo establecido en el programa de inducción.

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 021 3/4
---	---	--

CAPACITACION SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

CONDICION:

La Organización cuenta con programas de capacitación en los cuales no se contempla el dictar conferencias sobre las competencias laborales que requieren los trabajadores para cada uno de sus puestos por lo que el cumplimiento de esta medida es en un 48%.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 020 - 3/4

CRITERIO:

De acuerdo a las políticas de la empresa, se debe capacitar al personal contratado en todo lo referente a la consecución de los objetivos organizacionales en los que se incluye cada una de las funciones que se debe desempeñar en los puestos de trabajo.

CAUSA:

El Departamento de Recursos Humanos, no posee el cronograma ni el personal adecuado para ejecutar capacitaciones referentes a las funciones de los empleados

EFECTO:

Debido al desconocimiento de las funciones y actividades que deben desempeñar los empleados en los distintos puestos de trabajo, la empresa reducirá su productividad de manera considerable.

CONCLUSIÓN:

De acuerdo al análisis realizado la empresa no cuenta con un programa de capacitación en el que se incluya las competencias laborales, por ende el departamento encargado no cumple con las políticas de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Elaborar y revisar que los programas de capacitación contemplen las actividades que se plantean en las políticas empresariales.

Socializar dichos programas con los niveles directivos de la organización.

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 021 4/4
---	---	--

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE ESTRÉS DEL PERSONAL

CONDICIÓN:

La evaluación del rendimiento de los empleados no cumple con las expectativas deseadas por la dirección pues dicho requerimiento cumple con un 69%.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 020 - 4/4

CRITERIO:

De acuerdo a las normas institucionales deberá aplicarse por lo menos una evaluación total al personal en general incluyendo a la gerencia para mantener sus puestos de trabajo e incluso ser reubicado, esto se deberá ejecutar cada año.

CAUSA:

La mala aplicación de dicha norma al realizarla cada 4 años por parte del personal del departamento de recursos humanos los cuales están encargados de la aplicación de dicha norma.

EFFECTO:

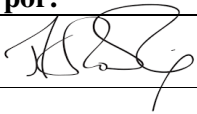
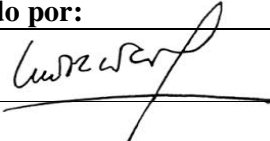
Una evaluación poco constante del rendimiento del personal de la empresa traerá consecuencias en la calidad de las tareas ejecutadas por parte del personal de tal manera que se ofrecerá a los clientes un mal servicio lo cual afectara a la credibilidad de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La empresa evalúa el rendimiento de los empleados de acuerdo a las normas institucionales estipuladas en la empresa sin embargo no la aplican como se debe pues se realiza cada 4 años por parte del departamento de recursos humanos por lo tanto al ser poco constante dicha evaluación el rendimiento del personal no será de calidad afectando a la credibilidad de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Confirmar la existencia de controles normativos para cotejar el cumplimiento del rendimiento y calidad mediante inspecciones sorpresivas periódicas del gerente.

Elaborado por:	Revisado por:
	



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO COMERCIALIZACION Y VENTAS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 022
1/3

No.	PREGUNTAS	Respuesta		Evaluación		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
PROCESO DE COMERCIALIZACION Y VENTAS						
1	¿La empresa realiza publicidad en prensa?	X		10	7	NA
2	¿La empresa realiza publicidad en radio?	X		10	7	NA
3	¿La empresa realiza publicidad en medios electrónicos?	X		10	4	CP 024 2/4
4	¿Se realizan promociones para clientes internos?	X		10	7	NA
5	¿Se realiza promociones comerciales?	X		10	7	NA
PRODUCTOS						
6	¿La empresa cuenta con un proceso de creación de productos nuevos?		X	10	3	CP 024 1/4
7	¿Cree Ud. que en el proceso de inducción de los productos nuevos es el adecuado?	X		10	7	NA
8	¿La empresa realiza evaluaciones o seguimiento a la venta de productos nuevos?	X		10	7	NA



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO COMERCIALIZACION Y VENTAS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 022
2/3

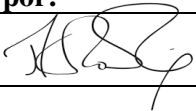
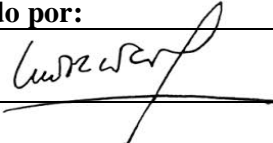
No.	PREGUNTAS	Respuesta		Evaluación		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
9	¿La empresa realiza promociones de productos nuevos?		X	10	6	NA
10	¿La empresa realiza publicidad en radio de productos nuevos?	X		10	7	NA
11	¿La empresa realiza publicidad en medios electrónicos de productos nuevos?		X	10	4	CP 024 2/4
12	¿Se realizan promociones para clientes internos de productos nuevos?	X		10	7	NA
13	¿Se realiza promociones comerciales de productos nuevos?	X		10	6	NA
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
14	¿Se realizan cursos de conocimiento para todos los productos?	X		10	7	NA
15	¿La capacitación contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos de vendedores?		X	10	3	CP 024 4/4
16	¿Considera usted que los programas de capacitación realizados han permitido de manera directa o indirecta el logro de los objetivos de ventas?	X		10	7	NA



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CUESTIONARIO CONTROL INTERNO COMERCIALIZACION Y VENTAS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 022
3/3

No.	PREGUNTAS	Respuesta		Evaluación		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
17	¿Se realizan exámenes para evaluar la aceptación de los productos nuevos?	X		10	4	CP 024 1/4
18	¿Se lleva a cabo un análisis y evaluación del desempeño de los empleados de ventas de forma periódica?	X		10	6	NA
19	¿La empresa toma en cuenta la iniciativa de los vendedores para la creación de productos nuevos?	X		10	7	NA
20	¿Existen incentivos para los empleados que poseen un desempeño eficaz de ventas?	X		10	6	NA
TOTAL				200	119	

Elaborado por: 	Revisado por: 
--	--

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	CÁLCULO DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL	CP 023
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA
15% - 50%	Bajo
51% - 75%	Mediano
76% - 95%	Alto

SIMBOLOGÍA:

CP	Confianza Ponderada
CT	Calificación Total
PT	Ponderación Total

FÓRMULA: Nivel de confianza

$$NC = \frac{\text{Calif. Obt.} \times 100}{PT} = \text{Nivel de Confianza}$$


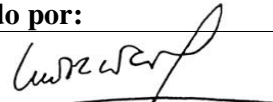
$$NC = \frac{119 \times 100}{200} = 59.50\%$$

Cálculo del Riesgo de Control

$$100 - \text{Nivel de Confianza} = 100 - 59.50\% = 40.50\%$$

Conclusión: De acuerdo al análisis realizado se puede decir que:

El grado de confianza es: **MEDIANO**
 El nivel de riesgo es: **BAJO**

Elaborado por:	Revisado por:
	



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 024
1/4

PARÁMETRO

INDICADORES DE
GESTIÓN

CÁLCULO DE
INDICADORES

Calidad de Uso de
Productos Nuevos del 01
Enero al 31 de Diciembre
de 2014.

Volumen Reclamado por
Calidad 2014
----- x 100
Volumen Total de Ventas
2014

1.240
-----x100
14.296
8,67%<100%

HH CP 025-1/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 024
2/4



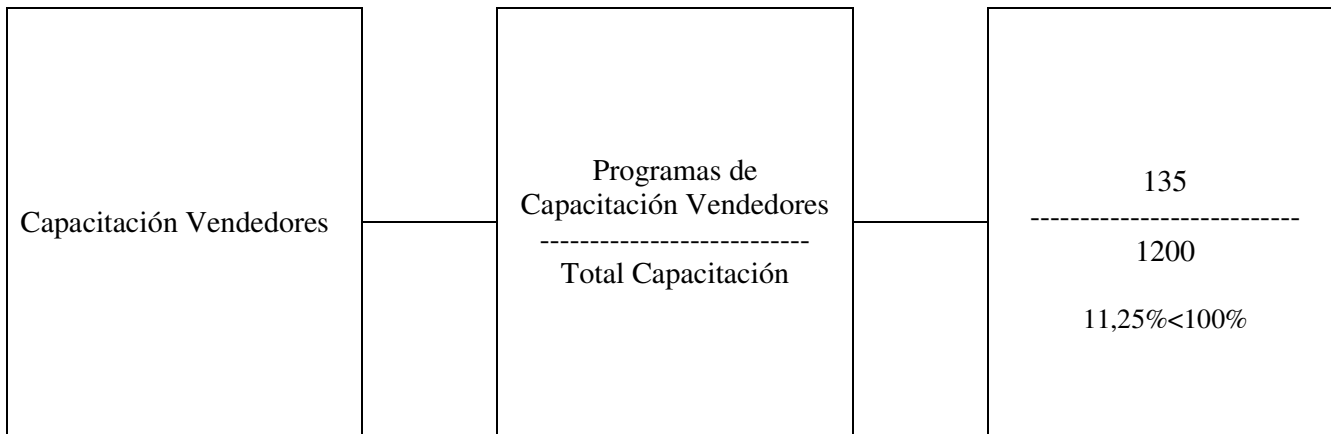
Publicidad en Medios Electrónicos	Total Publicidad Medios Electrónicos año 2014 ----- Total Publicidad año 2014	28 ----- 233 1,20% < 100%
-----------------------------------	---	------------------------------------

HH CP 025-2/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 024
3/4

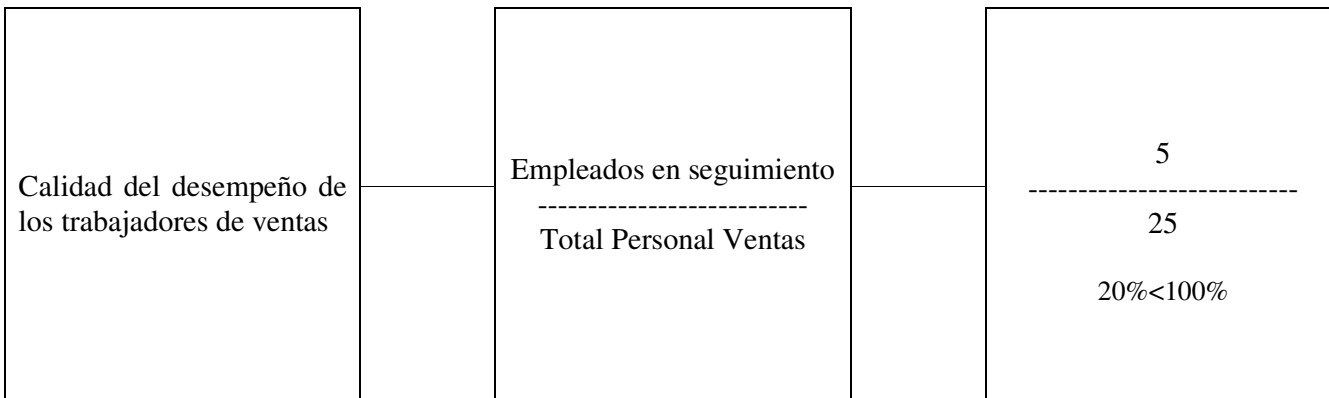


HH CP 025-3/4



EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.
CÁLCULO DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

COD:
CP 024
4/4



HH CP 025-4/4

Elaborado por:	Revisado por:

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 025 1/4
---	---	--

CALIDAD DE USO DE PRODUCTOS NUEVOS

CONDICIÓN:

Se encuentra que la gran mayoría de los productos nuevos que desarrolla la compañía no cuentan con estudios de mercado, ya que un 8,67% de los productos no cumplen con los requisitos establecidos del mercado.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 024 - 1/4

CRITERIO:

En la empresa tiene como política crear productos en base a la fluctuación del mercado sin realizar estudios de mercado necesario para cada producto.

CAUSA:

Algunos de los nuevos productos son en base al requerimiento del mercado y en comparación a la competencia.

EFECTO:

Al no existir estudios de mercado la compañía puede tener problemas en la aceptación de los productos nuevos por parte de los clientes.

CONCLUSIÓN:

Se encuentra que hay demanda de productos nuevos en agua purificada pero no existe una gran acogida de clientes de los productos que elabora la compañía y por ende tendría que realizar estudios de mercado para tener aceptación de los mismos. .

RECOMENDACIÓN:

Verificar que los productos nuevos cumplan con los requisitos exigidos por las autoridades de control pertinentes y se realice los estudios necesarios para su introducción al mercado.

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 025 2/4
---	---	--

PUBLICIDAD EN MEDIOS ELECTRONCIOS DE PRODUCTOS NUEVOS

CONDICIÓN:

Se identificó que en la organización existe el 1.20% de publicidad para productos nuevos y no cumple con el objetivo para el conocimiento del cliente de los nuevos productos de la compañía.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 024 - 2/4

CRITERIO:

La normativa interna de la organización debe ser actualizada de manera permanente, como norma de control interno y cumplimiento de la política de ventas establecida en la que menciona que los manuales de ventas serán evaluados y actualizados continuamente.

CAUSA:

El Jefe de Ventas no ha considerado la importancia de realizar publicidad en medios electrónicos para poder evaluar el programa de inducción al mercado de los nuevos productos.

EFECTO:

Debido a que no se realiza publicidad en medios electrónicos los productos nuevos de la compañía no han tenido la aceptación esperada por parte de los clientes en el mercado.

CONCLUSIÓN:

La publicidad en medios electrónicos es muy importante en la actualidad y es necesario que la compañía realice una inversión para poner los productos nuevos en conocimiento de los clientes.

RECOMENDACIÓN:

- Realizar una página web donde se publiciten las características de los productos nuevos de la compañía.
- Realizar un contrato de publicidad con una agencia especializada.

	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A. HOJA DE HALLAZGOS PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	COD: CP 025 3/4
---	---	--

CAPACITACION A VENEDORES

CONDICION:

La Organización cuenta con programas de capacitación en los cuales no se contempla el dictar conferencias sobre las competencias en ventas que requieren los trabajadores por lo que el cumplimiento de esta medida es en un 11,25%.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 024 - 3/4

CRITERIO:

De acuerdo a las políticas de la empresa, se debe capacitar al personal de ventas en todo lo referente a la consecución de los objetivos de ventas trazados por la compañía para cada uno de los periodos.

CAUSA:

El Departamento de Ventas, no posee el cronograma ni el personal adecuado para ejecutar capacitaciones referentes a las funciones de los vendedores y sus metas dentro de la organización.

EFEECTO:

Debido al desconocimiento de los objetivos y metas que deben desempeñar los vendedores en los distintos puestos de trabajo, la empresa reducirá su productividad de manera considerable.

CONCLUSIÓN:

De acuerdo al análisis realizado la empresa no cuenta con un programa de capacitación a los vendedores en el que se incluya las competencias laborales, las metas y los objetivos por cada uno de ellos y poder cumplir con las políticas de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Elaborar y revisar que los programas de capacitación e incluir al personal de ventas en las actividades que se plantean en las políticas empresariales.

Socializar dichos programas con los niveles directivos de la organización.

LV	EMPRESA: WATERPROJECTS S. A.	COD:
	HOJA DE HALLAZGOS	CP 025
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		4/4

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE ESTRÉS DEL PERSONAL DE VENTAS

CONDICIÓN:

La evaluación del rendimiento de los empleados de ventas no cumple con las expectativas deseadas por la dirección pues dicho requerimiento cumple con un 20%.

REFERENCIA:

Papel de Trabajo: CP 024 - 4/4

CRITERIO:

De acuerdo a las normas institucionales deberá aplicarse por lo menos una evaluación total al personal de ventas incluyendo a la gerencia para mantener sus puestos de trabajo e incluso ser reubicado, esto se deberá ejecutar cada año.

CAUSA:

La mala aplicación de dicha norma al realizarla cada 3 años por parte del personal del departamento de recursos humanos los cuales están encargados de la aplicación de dicha norma.

EFEECTO:

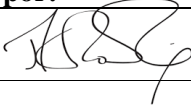
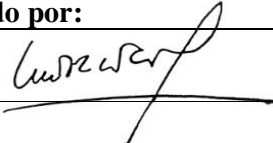
Una evaluación poco constante del rendimiento del personal de ventas de la empresa traerá consecuencias en la calidad de las tareas ejecutadas por parte del personal de tal manera que se ofrecerá a los clientes un mal servicio lo cual afectara a la credibilidad de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La empresa evalúa el rendimiento de los empleados de ventas de acuerdo a las normas institucionales estipuladas en la empresa sin embargo no la aplican como se debe pues se realiza cada 3 años por parte del departamento encargado.

RECOMENDACIÓN:

Confirmar la existencia de controles normativos para cotejar el cumplimiento del rendimiento y calidad mediante inspecciones sorpresivas periódicas del gerente de ventas.

Elaborado por:	Revisado por:
	



VL & ASOCIADOS S.A.
La excelencia al servicio de su empresa

4. INFORME



FASE No. 4: INFORME

4.	INFORME	REF: P/T
4.1	CARTA PARA INFORME	
4.2	INFORME DE AUDITORIA	



VL & ASOCIADOS S.A.
La excelencia al servicio de su empresa

Ref. AG-229

Asunto: Informe de Auditoria

Quito D.M., 25 de Abril del 2015

Ing. Marco Redrobán
GERENTE GENERAL
WATERPROJECTS S. A.

Presente

De acuerdo a las instrucciones y en cumplimiento al contrato de servicios, practicamos la auditoria al Departamento de Recursos Humanos y Ventas de su empresa. Por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014, en el que se determinaron observaciones que se describen en el anexo.

Sin otro particular, reitero a usted mi atenta y distinguida consideración.

Atentamente,

C.P.A. Richard Aguilar Ortiz
GERENTE GENERAL



VL & ASOCIADOS S.A.
La excelencia al servicio de su empresa

Anexo: INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Área: Departamento de Recursos Humanos y Ventas

Periodo Revisado: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Fecha de Conclusión del Informe: Quito D.M., 25 de mayo del 2015



CAPITULO I ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Motivo de la auditoria

Se realizará una Auditoría de Gestión **WATERPROJECTS S. A.**, a los 15 días de Marzo del año en curso; por la firma auditora **VL & ASOCIADOS**, buscando la optimización de recursos en dicho departamento.

Completamente con lo expuesto, la descripción técnica de la labor de auditoría será selectiva, evaluadora, razonable y significativa. Se mencionara los aspectos a considerar en el desarrollo de la auditoria:

1. Orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. Guiar las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. Determinar que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. Representar la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. Traducir su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Objetivos de la auditoria

Por el presente EL AUDITOR se compromete a realizar el examen al departamento de Talento Humano correspondiente al periodo enero - diciembre 2014. Que comprende los siguientes aspectos:



1. De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización
7. De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
8. De toma decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización

El examen de auditoría tiene como principal objetivo obtener los elementos de juicio válidos y suficientes que le permitan al AUDITOR formarse una opinión acerca de la situación de la empresa e información complementaria enumerada precedentemente de acuerdo con las Normas internacionales de Información Financiera que resulten aplicables para el ente, aprobadas por el Ecuador, o concluir que no le ha sido posible la formación de un juicio, indicando las razones que justifican tal abstención de opinión.

El examen por parte del AUDITOR no tiene por finalidad indagar sobre la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieran detectarse durante o como consecuencia de la realización del trabajo, serán puestos en conocimiento del CLIENTE.



Alcance

Nuestro examen se efectuara de conformidad con las normas internacionales de auditoría NIA generalmente aceptadas, además del Sistema de Control Interno (COSO 1) en consecuencia, incluirá todas las pruebas que juzguemos oportunas en vista de las circunstancias.

Dichas pruebas son de carácter selectivo y no necesariamente servirán para detectar todas las irregularidades que pudieran existir en la Compañía sin embargo, tendríamos en mente esa posibilidad, que de presentarse las haríamos de su conocimiento inmediatamente. Para lo cual es indispensable contar con el apoyo incondicional por parte del personal de la empresa en proporcionarnos la información, actividades y documentación necesaria. La auditoría de realiza en el periodo comprendido de Julio hasta Diciembre del 2014.

Componentes Auditados

El AUDITOR se compromete a realizar el examen a la empresa **WATERPROJECTS S. A.** correspondiente al periodo enero - diciembre 2014.

Indicadores de Gestión Utilizados

- | | |
|---|---|
| ➤ <u>Ventas 2014</u>
Ventas 2013 | <u>Residuos 2014</u>
Residuos 2013 |
| ➤ <u>Bombas Instaladas 2014</u>
Bombas Instaladas 2013 | <u>Bombas Terminadas 2014</u>
Bombas Terminadas 2013 |
| ➤ <u>N° Empleados con Experiencia</u>
Total Empleados Nuevos | <u>Evaluación Seguimiento Programas de IND</u>
Evaluación Seguimiento de Programas |
| ➤ <u>N° Programa de Capacitación</u>
Programas de Capacitación | <u>Empleados en Seguimiento</u>
Total del Personal |
| ➤ <u>Objetivos Alcanzados</u>
Objetivos Definidos | <u>Manuales de Referencia</u>
Total de Manuales |
| ➤ <u>N° Departamentos con Información</u>
Total Departamentos | <u>Dptos Realizaron Retroalimentación</u>
Total Departamentos |



CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Misión y Visión

MISIÓN:

Somos una Corporación líder, que opera y desarrolla en el Ecuador, Colombia y Perú, marcas con alto potencial, generando nuevos negocios y aprovechando las sinergias entre los mismos para alcanzar rentabilidad y cubrir las expectativas de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de la sociedad.

VISIÓN:

Ser la Corporación líder en el Ecuador con impacto relevante en Colombia y Perú que:

- Representa marcas y negocios de alto potencial de mercado, ingresos y rentabilidad.
- Administra los negocios eficientemente a naves de procesos que fomenten sinergias y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas.

FODA

FORTALEZA

- Experiencia por más de 40 años en el mercado, certificaciones internacionales de calidad, medio ambiente, entre otras y, especialización en el ensamblaje de determinados modelos de marca.
- Respaldo de uno de los grupos económicos más grandes del país, tanto que se tiene la participación en el patrimonio de empresas autopartistas y concesionarias.
- Personal de ingeniería calificado y entrenado a nivel de ensambladora, de formación universitaria en la especialidad automotriz.



- Buena organización y reputación que atrae la inversión de firmas internacionales

OPORTUNIDAD

- Convenio que posibilita alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación con Colombia y Venezuela y un aumento de las exportaciones ecuatorianas.
- Crecimiento de la demanda nacional en Colombia con posibilidades de incrementarse por renovación de ese país.
- La capacidad de la planta está disponible para expandir la producción nacional.

DEBILIDAD

- Los trabajos y controles de calidad necesitan coordinación.
- Dependencia de proveedores nacionales y regionales.
- No se instalan en serie, se subutiliza la capacidad instalada y dificulta economías de escala.
- El marketing estratégico está sometido a decisiones de la firma internacional.

AMENAZA

- Incremento de costos en las importaciones y demás componentes por reformas tributarias y variaciones de tipo de cambio de aquellos procedentes de Europa, Japón y Corea.
- Dificultad de acceso a nuevas tecnologías por parte de empresas, debido al bajo nivel de inversión y desarrollo.
- Velocidad de cambio tecnológico, que vuelve obsoletos o poco atractivos.



VL & ASOCIADOS S.A.

La excelencia al servicio de su empresa

Objetivos

OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

- Ofrecer nuevas opciones de marcas y modelos a sus clientes, aparte de ofrecer más alternativas que permitirán tomar la mejor decisión al momento de adquirir una bomba purificadora de agua.
- Mejorar continuamente el desempeño de los procesos productivos.
- Evaluar a nuestros proveedores de insumos y servicios críticos en función de su capacidad para cumplir con las órdenes de compra.
- Estar a la vanguardia y mejorar los estándares de instalación actualizado de cualquier empresa.
- Tener mejora continua para ser la punta de lanza en las instalaciones de bombas de agua de las empresas.
- Generar nuevas oportunidades de negocios de instalación, con la experiencia de la empresa y la capacidad instalada.
- Incrementar el nivel de productividad de la empresa.
- Que el personal de la compañía comprenda los beneficios del plan estratégico y que al estar familiarizado con ella pueda transmitirlo a terceros.



CAPITULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

DECRECIMIENTO DEL NIVEL DE VENTAS EN EL PERIODO SEMESTRAL ENERO - DICIEMBRE DEL 2014.

Observación 1: El nivel de ventas del semestre analizado, presento un decrecimiento de un 31% en relación a lo proyectado previamente por la empresa.

Conclusión: Se puede decir que pese a la existencia de políticas las cuales consisten en la aplicación de controles contables de forma semestral el departamento de ventas no realizo las debidas correcciones, esto traerá como consecuencia el cese de actividades de la institución.

Recomendación: Comunicar a los directivos y demás departamentos de manera oportuna mediante redes de internet accesible para todos los miembros de la organización.

BOMBAS DE AGUA INSTALADAS POR LA COMPAÑÍA

Observación 2: Al realizar el análisis respectivo se identificó que la producción en el periodo analizado, se redujo considerablemente en un 24%.

Conclusión: De acuerdo a lo evaluado se ha encontrado una disminución en la producción puesto que no se analiza cada uno de los procesos productivos para cumplir con las políticas establecidas.

Recomendación: Diagnosticar el nivel de desempeño de los trabajadores, a través de evaluaciones de conocimiento, habilidades y destrezas que posea.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Observación 3: Los objetivos institucionales de la empresa se cumplen en un 69% en relación del 100% estimado.

Conclusión: La empresa en cuestión no logro cumplir en su totalidad los objetivos institucionales, lo cual denota una regular aplicación de estrategias y una ausencia de políticas de evaluación de cumplimiento tanto para objetivos como metas y otros.



Recomendación: Comunicar de manera eficiente de las metas y objetivos que tiene la organización, a través de páginas o charlas.
Controlar de manera mensual el cumplimiento de los objetivos preestablecidos utilizando cronogramas de cumplimiento.

RESPALDO DE INFORMACIÓN EN CASO DE QUE EXISTIERAN AVERÍAS EN LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE PUEDAN PERJUDICAR SUS OPERACIONES

Observación 4: Se encuentra que hay respaldo de información anterior que no supera el 70%, en el momento actual que se está generando datos no existe un respaldo lo que perjudica continuar con sus operaciones.

Conclusión: Se encuentra que no existe el 100% de respaldo de la información que se genera a diario, en los departamentos no se respalda a tiempo, puede ocurrir un avería en el sistema y no podrán seguir laborando y va a tener perdida en la atención al público.

Recomendación: Llevar un control por parte del área de informática, de todos los demás departamentos que generan información a diario, y en el caso de que no emitan lo dicho hacer un comunicado a esa área que no cumple que no se responsabiliza por falta de respaldo de información requerida.

MANUALES DE REFERENCIA DE FUNCIONES

Observación 5: Se identificó que existen manuales de referencia sobre la designación de obligaciones y desempeño del personal pero no están siendo comunicados y socializados por el departamento de recursos humanos en lo cual existe el 45% de su incumplimiento.

Conclusión: Debido a la desorganización por parte de los responsables no se está cumpliendo con lo establecido en las políticas y trae como consecuencia bajo rendimiento por parte de los trabajadores.

Recomendación: Establecer medidas en las que se dé a conocer las políticas y manuales que posee la organización.

- Designar a un miembro del personal con un buen conocimiento de comunicación para anunciar las nuevas políticas y procedimientos.



- Utilizar múltiples vías de comunicación, como: cartas, correos electrónicos, anuncios, memorandos, reuniones de personal, folletos y manuales para notificar a los miembros del personal.
- Realizar carteleras en las que consten las políticas y ubicarlas en sitios estratégicos.

CANALES DE COMUNICACIÓN PARA FACILITAR LA RETROALIMENTACIÓN

Observación 6: De acuerdo al análisis realizado la organización ejecuta la retroalimentación de procesos, solo en el área productiva más no en todos los departamentos, lo que produce un incumplimiento de esta medida en un 36%.

Conclusión: Al realizar el análisis respectivo, se ha encontrado que los procesos empresariales poseen deficiencias ya que no se aplican las supervisiones respectivas, por lo que no se cumple con las políticas y objetivos organizacionales.

Recomendación: Realizar evaluaciones periódicas a cada una de las actividades efectuadas, a través de informes de cumplimiento mensuales que permitan a cada uno de los jefes departamentales llevar el control de las operaciones que ejecuta la empresa.

ASPIRANTES DEBEN CONTAR CON EXPERIENCIA Y EDUCACIÓN PARA UN PUESTO EN EL TRABAJO

Observación 7: Se encuentra que la gran mayoría de los aspirantes para un puesto de trabajo cuenta con experiencia necesaria pero con respecto de educación académica no es muy satisfactorio ya que un 68% de los aspirantes cumplen con los requisitos.

Conclusión: Se encuentra que hay demanda de personas pero no existe una gran acogida de personal preparado en la parte académica a pesar que si cuentan con experiencia laboral.

Recomendación: Verificar que los aspirantes cumplan con los requisitos de una excelente experiencia y también su formación académica debe ser de calidad con su grado de aprendizaje de los respectivos conocimientos adquiridos durante su tiempo estudiantil.



EVALUACIONES Y SEGUIMIENTO AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Observación 8: Se identificó que en la organización existe el 30% de incumplimiento ya que realiza evaluaciones esporádicamente por lo cual el programa no cumple con el objetivo para él está encomendado y hace que no haya un tiempo determinado para llevarlo a cabo.

Conclusión: El programa no se ejecuta en el tiempo señalado, debido a que no se actualiza ni se efectúa el seguimiento correspondiente.

Recomendación: El área de Recursos Humanos debe:

- Realizar una adecuada inducción en cuanto a políticas y procedimientos mantenidos en la compañía, al personal recién ingresado, cumpliendo con el programa establecido.
- Realizar de manera trimestral evaluaciones o seguimientos de la actividad.
- Hacer comparaciones de las evaluaciones con las del periodo anterior.
- Cumplir con el tiempo establecido en el programa de inducción.

CAPACITACIÓN SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

Observación 9: La Organización cuenta con programas de capacitación en los cuales no se contempla el dictar conferencias sobre las competencias laborales que requieren los trabajadores para cada uno de sus puestos por lo que el cumplimiento de esta medida es en un 70%.

Conclusión: De acuerdo al análisis realizado la empresa no cuenta con un programa de capacitación en el que se incluya las competencias laborales, por ende el departamento encargado no cumple con las políticas de la empresa.

Recomendación: Elaborar y revisar que los programas de capacitación contemplen las actividades que se plantean en las políticas empresariales.

Socializar dichos programas con los niveles directivos de la organización.



**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y CALIDAD
DE LAS TAREAS DE LOS EMPLEADOS**

Observación 10: La evaluación del rendimiento de los empleados no cumple con las expectativas deseadas por la dirección pues dicho requerimiento cumple con un 69%.

Conclusión: La empresa evalúa el rendimiento de los empleados de acuerdo a las normas institucionales estipuladas en la empresa sin embargo no la aplican como se debe pues se realiza cada 4 años por parte del departamento de recursos humanos por lo tanto al ser poco constante dicha evaluación el rendimiento del personal no será de calidad afectando a la credibilidad de la empresa.

Recomendación: Confirmar la existencia de controles normativos para cotejar el cumplimiento del rendimiento y calidad mediante inspecciones sorpresivas periódicas del gerente de la empresa.



VL & ASOCIADOS S.A.
La excelencia al servicio de su empresa

5. SEGUIMIENTO



FASE No. 5: SEGUIMIENTO

5.	SEGUIMIENTO	REF: P/T
5.1	CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES	S 022



OBJETIVO:

- Establecer la factibilidad de implementación de cada una de las actividades programadas.
- Hacer evaluación y seguimiento al cumplimiento de las actividades planteadas y designar el responsable

No.	ACTIVIDADES	ABRIL					MAYO										RESPONSABLE	OBSERVACIONES											
		Semana 1					Semana 2					Semana 3							Semana 4										
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			L	M	M	J	V						
		28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16			19	20	21	22	23						
1	Comunicar a los directivos y demás departamentos de manera oportuna mediante redes de internet accesible para todos los miembros de la organización.	√	√	√	√	√																					Jefe de Sistemas		
2	Diagnosticar el nivel de desempeño de los trabajadores, a través de evaluaciones de conocimiento, habilidades y destrezas que poses.							√	√	√	√	√																Jefe de RRHH	

No.	ACTIVIDADES	ABRIL					MAYO										RESPONSABLE	OBSERVACIONES					
		Semana 1					Semana 2					Semana 3							Semana 4				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			L	M	M	J	V
		28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16			19	20	21	22	23
3	Comunicar de manera eficiente de las metas y objetivos que tiene la organización, a través de páginas o charlas.						√	√	√	√	√											Jefe de Sistemas	
	Controlar de manera mensual el cumplimiento de los objetivos preestablecidos utilizando cronogramas de cumplimiento											√	√	√	√	√						Jefe de RRHH	
4	Llevar un control del área de informática de todos los departamentos que generan información, y en el caso de que no emitan hacer un comunicado al área que no cumple con responsabilidad por falta de respaldo de información requerida.											√	√	√	√	√						Jefe de Sistemas	



No.	ACTIVIDADES	ABRIL					MAYO										RESPONSABLE	OBSERVACIONES							
		Semana 1					Semana 2					Semana 3							Semana 4						
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			L	M	M	J	V		
		28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16			19	20	21	22	23		
5	Establecer medidas en las que se dé a conocer las políticas y manuales que posee la organización.											√	√	√	√	√							Jefe de RRHH		
	Designar a un miembro del personal con un buen conocimiento de comunicación para anunciar las nuevas políticas y procedimientos.	√	√	√	√	√																		Gerente	
	Utilizar múltiples vías de comunicación, como: cartas, correos electrónicos, anuncios, memorandos, reuniones de personal, folletos y manuales para notificar a los miembros del personal.																	√	√	√	√	√		Jefe de RRHH	



No.	ACTIVIDADES	ABRIL										MAYO										RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4						
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V		
		28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23		
	Realizar carteleras en las que consten las políticas y ubicarlas en sitios estratégicos.	√	√	√	√	√																Jefe de RRHH	
6	Realizar evaluaciones periódicas a cada una de las actividades efectuadas, a través de informes de cumplimiento mensuales que permitan a cada uno de los jefes departamentales llevar el control de las operaciones que ejecuta la empresa.						√	√	√	√	√											Jefe de RRHH	

No.	ACTIVIDADES	ABRIL					MAYO										RESPONSABLE	OBSERVACIONES					
		Semana 1					Semana 2					Semana 3							Semana 4				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			L	M	M	J	V
		28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16			19	20	21	22	23
7	Verificar que los aspirantes cumplan con los requisitos de una excelente experiencia y también su formación académica debe ser de calidad con su grado de aprendizaje de los respectivos conocimientos adquiridos durante su tiempo estudiantil.																√	√	√	√	√	Jefe de RRHH	
8	Confirmar la existencia de controles normativos para cotejar el cumplimiento del rendimiento y calidad mediante inspecciones sorpresivas periódicas.																√	√	√	√	√	Gerente	



No.	ACTIVIDADES	ABRIL					MAYO					RESPONSABLE	OBSERVACIONES										
		Semana 1					Semana 2							Semana 3					Semana 4				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
		28	29	30	1	2	5	6	7	8	9			12	13	14	15	16	19	20	21	22	23
9	Realizar una adecuada inducción en cuanto a políticas y procedimientos mantenidos en la compañía, al personal recién ingresado, cumpliendo con el programa establecido.						√	√	√	√	√											Jefe de RRHH	
	Realizar de manera trimestral evaluaciones o seguimientos de la actividad.																√	√	√	√	√	Jefe de RRHH	
	Hacer comparaciones de las evaluaciones las del periodo anterior.																√	√	√	√	√	Jefe de RRHH	
	Cumplir con el tiempo establecido en el programa de inducción.																√	√	√	√	√	Jefe de RRHH	

No.	ACTIVIDADES	ABRIL					MAYO										RESPONSABLE	OBSERVACIONES					
		Semana 1					Semana 2					Semana 3							Semana 4				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			L	M	M	J	V
		28	29	30	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16			19	20	21	22	23
10	Elaborar y revisar que los programas de capacitación contemplen las actividades que se plantean en las políticas empresariales.																√	√	√	√	√	Jefe de RRHH	
	Socializar dichos programas con los niveles directivos de la organización.																√	√	√	√	√	Gerente	

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Existe desconocimiento por parte de la organización, en cuanto a los beneficios de contar con una Auditoría de Gestión para mejorar los procesos de la compañía.

La empresa WaterProjects S. A. tiene una estructura familiar y sus ejecutivos desconocen las perspectivas que brinda un análisis exhaustivo de los procesos dentro de una organización.

La empresa WaterProjects S. A. no cuenta con una estructura sólida en el manejo de sus procesos, ya que el proceso para ser parte de la organización, únicamente lo hace a través de recomendaciones, pasando por alto los perfiles requeridos para el cargo ocupar.

La organización no cuenta con un Plan Estratégico de crecimiento o desarrollo sostenido, sea a corto, mediano y largo plazo, únicamente el 12% estas compañías cuenta con un Plan Estratégico focalizado en cubrir sus necesidades inmediatas y obtener un mayor porcentaje de rentabilidad.

La Auditoría de Gestión, brinda una serie de alternativas de fortalecimiento de los procesos administrativos de Recursos Humanos y de Ventas, con énfasis en Selección de Personal y el Nivel de Ventas.

La organización y los departamentos de Recursos Humanos y Ventas deben mejorar sus controles internos ya que son los departamentos que manejan los ingresos y egresos del personal y el volumen de ventas anuales de acuerdo a los requerimientos y perfiles requeridos.

La Auditoría de Gestión es de suma importancia para conocer las deficiencias en los controles y falencias con los que se encuentra la organización en sus diferentes procesos.

6.2 Recomendaciones

La empresa WaterProjects S. A., deben contar con una Auditoría de Gestión conforme a sus necesidades que le permita mejorar sus procesos de selección y optimizar sus ingresos mediante las ventas de sus productos.

Deberán incorporar a su staff de ejecutivos, nuevos profesionales altamente calificados que cuenten con una visión nueva y mejorada de procesos de selección y manejo de ventas de acuerdo a las competencias y perfiles requeridos proveyendo de una visión diferente e innovadora de nuevos procesos de selección y nuevos productos al mercado.

La empresa WaterProjects S. A. debe elaborar un plan estratégico donde sus objetivos estén claros y alcanzables, inclusive en cada uno de los procesos con los que debe contar la organización, tanto para Recursos Humanos y para la venta de los productos nuevos.

La organización debe conocer las ventajas que obtendrán al identificar sus falencias en los procesos de selección, ya que esto le permitirá tomar los correctivos pertinentes y el mejoramiento continuo sobre la marcha.

Se debe elaborar manuales de procesos a fin de que los usuarios tengan una guía a la que se deben acoger durante el desarrollo del proceso, estos, deben ser mejorados y actualizar periódicamente para que se pueda dar un servicio de calidad para los usuarios.

La empresa WaterProjects S.A., debe realizar un estudio y conocer las necesidades del mercado actual y realizar un proceso de creación de productos nuevos y su introducción en el mercado.

La empresa debe aprovechar los medios tecnológicos que existen en la actualidad y realizar promociones de sus productos nuevos para clientes internos y externos y mejorar el nivel de ventas dentro de la organización y alcanzar mejores niveles de ventas.

Bibliografía

1. Caldas, M. (2005). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Quito: Lanux.
2. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito - Ecuador: Contraloría.
3. Deloitte & Touche. (2013). *Boletín Mensual* , 12.
4. ESTADO, C. G. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: 2da. Edición.
5. FERNANDEZ, J. A. (2008). *El Proceso Administrativo*. Texas: JUS.
6. Franklin, F. E. (2013). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA*. México: Editoria Universidades.
7. Lastenia, P. (2008). *Manual de Control Interno para pequeñas y medianas empresas*. Quito: Industrias Gráficas.
8. Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión*. Quito: Industrias Gráficas.
9. MARCHAL, M. L. (2002). *Estadística para Administración y Economía*. México: Alfa Omega Grupo Editor.
10. NIA_4. *Norma Internacional de Auditoría 4*.
11. SAMPIERI, H. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
12. www.inec.gob.ec. (s.f.).