



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.

AUDITORÍA DE GESTIÓN A DEPOHORMIGON CIA. LTDA.
UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, PERIODO 2018

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA:

MARITZA FERNANDA LLERENA VILLACRES

Riobamba – Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.

AUDITORÍA DE GESTIÓN A DEPOHORMIGON CIA. LTDA.
UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, PERIODO 2018

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA: MARITZA FERNANDA LLERENA VILLACRES

DIRECTORA: Ing. DIANA EVELYN VARGAS ULLOA

Riobamba – Ecuador

2019

©2019, Maritza Fernanda Llerena Villacres

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Maritza Fernanda Llerena Villacres declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Septiembre del 2019.



Fernanda Llerena Villacres

C.I.060426794-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

El Tribunal de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN A DEPOHORMIGON CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, PERIODO 2018**, realizado por la señorita MARITZA FERNANDA LLERENA VILLACRES, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros de Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. César Alfredo Villa Maura PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2019/09/27
Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2019/09/27
Ing. Jorge Enrique Arias Esparza MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2019/09/27

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis Padres y a mis Hijos.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A Mis Padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento.

A Mis Hijos, quienes son un pilar fundamental en mi vida, que día tras día me brindan su amor, me han dado la entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

FERNANDA LLERENA VILLACRES

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la señorita Ingeniera Diana Evelyn Vargas Ulloa, Directora y al señor Ingeniero Jorge Enrique Arias Esparza, miembro de mi trabajo de titulación, quienes, con su apoyo constante, por la paciencia y sobre todo por guiarme con sus conocimientos, fueron un aporte muy importante para el desarrollo de la auditoria, es así obteniendo es resultado final de mi trabajo con éxito.

De igual manera agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme dado la oportunidad de profesionalizarme ya que es de mucho orgullo ser parte de tan digna institución.

Mi Gratitud a todas aquellas personas que de una u otra manera fueron un aporte incondicional en todo el transcurso de esta etapa académica.

FERNANDA LLERENA VILLACRES

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I:	2
1. Marco teórico referencial.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	2
1.1.2 <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
1.4 Antecedentes investigativos.....	4
1.5 Marco teórico.....	5
1.5.1 <i>Auditoría</i>	5
1.5.2 <i>Auditoría de gestión</i>	6
1.5.2.1 <i>Elemento de la auditoría de gestión</i>	6
1.5.3 <i>Importancia de la auditoría de gestión</i>	7
1.5.4 <i>Alcance de la auditoría de gestión</i>	7
1.5.5 <i>Objetivos de la auditoría de gestión</i>	8
1.5.6 <i>Fases de la auditoría de gestión</i>	9
1.5.7 <i>Control interno</i>	11
1.5.8 <i>El COSO III</i>	12
1.5.8.1 <i>Componentes de control interno</i>	12
1.5.9 <i>Papeles de trabajo</i>	15
1.5.9.1 <i>Evidencias de auditoría de gestión</i>	16
1.5.10 <i>Las pruebas de auditoría de gestión</i>	17
1.5.10.1 <i>Pruebas de cumplimiento o de acatamiento</i>	18
1.5.10.2 <i>Pruebas sustantivas</i>	18

1.5.11	<i>Riesgos de la auditoría de gestión</i>	18
1.5.12	<i>Indicadores</i>	20
1.5.13	<i>Marcas, cruces y referencias de auditoría de gestión</i>	20
1.5.14	<i>Tipos de archivos de auditoría de gestión</i>	21
1.5.15	<i>Hallazgos</i>	29
1.5.15.1	<i>Atributos de los hallazgos</i>	31
1.5.16	<i>El informe</i>	33
1.6	Idea a defender	34
CAPÍTULO II:		34
2.	Marco Metodológico	34
2.1	Modalidad cualitativa	34
2.2	Tipos de investigación	35
2.3	Técnicas e instrumentos	35
2.3.1	<i>Técnicas</i>	35
2.3.2	<i>Instrumentos</i>	36
2.4	Población y muestra	36
2.4.1	<i>Población</i>	36
2.4.2	<i>Muestra</i>	37
CAPÍTULO III:		37
3.	Resultado y discusión de los resultados	37
3.1	Resultados	37
3.1.1	<i>Encuestas aplicadas a los empleados del Depohormigón</i>	37
3.2	Auditoría de gestión a Depohormigon Cía. Ltda, periodo 2018	44
3.3	Fase I: Conocimiento preliminar	53
3.4	Fase II: Planificación	61
3.5	Fase III: Ejecución	78
3.6.	Fase IV: Comunicación de resultados	113
3.7	Fase V: Seguimiento	120
CONCLUSIONES		122
RECOMENDACIONES		123
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.3: Parámetros sobre la gestión de la empresa.....	38
Tabla 2.3: Los procesos en la empresa Depohormigon deben mejorar.....	39
Tabla 3.3: Conocimiento sobre auditorías en Depohormigon.....	40
Tabla 4.3: La auditoría será un aporte para la empresa Depohormigon.....	41
Tabla 5.3: Es recomendable una auditoría de gestión.....	42
Tabla 6.3: Se debe implementar un sistema controle interno en la empresa.....	43
Tabla 7.3: Se debe mantener un eficiente control interno.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1:	COSO III	12
--------------------	----------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.3:	Cómo considera la gestión de la empresa.....	38
Gráfico 2.3:	Los proceso en la empresa deben mejorar.....	39
Gráfico 3.3:	Conoce si se han ejecutado auditorías de gestión en la empresa.....	40
Gráfico 4.3:	Los resultado de la auditoría serán un aporte para mejorar la gestión.....	41
Gráfico 5.3:	Se recomienda realizar una auditoría de gestión	42
Gráfico 6.3:	Está de acuerdo en la implementación de un sistema control interno	43
Gráfico 7.3:	Contribución en el desarrollo del control interno y su reglamento	44
Gráfico 8.3:	Confianza riesgo – ambiente de control	69
Gráfico 9.3:	Confianza riesgo – evaluación de riesgo	71
Gráfico 10.3:	Confianza riesgo – actividades de control.....	73
Gráfico 11.3:	Confianza riesgo – información y comunicación.....	75
Gráfico 12.3:	Confianza riesgo – supervisión y monitoreo	77
Gráfico 13.3:	Confianza riesgo – proceso de carga y descarga hidrocarburos.....	81
Gráfico 14.3:	Confianza riesgo – proceso trabajos eléctricos	85
Gráfico 15.3:	Confianza riesgo – proceso trabajos en alturas	88
Gráfico 16.3:	Confianza riesgo – proceso alerta de peligros	91
Gráfico 17.3:	Confianza riesgo – administración de personal	94
Gráfico 18.3:	Confianza riesgo – producción de hormigón	99

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Modelo de encuesta de opinión

RESUMEN

La presente Auditoría de Gestión a DEPOHORMIGON Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2018., se realizó con el objetivo de llegar a conocer las debilidades existentes en los procesos ejecutados durante el periodo analizado. El desarrollo de la auditoría consideró la ejecución de cuatro fases en las que se obtuvo información pertinente y relevante a través de la aplicación del COSO I y de otras políticas como es el caso del Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas, Plan de Capacitación, Norma ISO 9001:2008, y otras disposiciones acordes a las actividades de la empresa. Los resultados de la auditoría de gestión llegaron a determinar la inexistencia de un plan de emergencia para contrarrestar los riesgos laborales, por otra parte, no se han evaluado algunos riesgos en determinados procesos ocasionado la falta de seguimiento a las medidas de seguridad, inconvenientes que deben ser corregidos de forma inmediata para garantizar la seguridad del personal y la calidad de los trabajos que ejecuta la empresa. Lo expuesto ha permitido concluir que los directivos de la constructora deben implementar medidas que aporten a mejorar los procesos de seguridad sobre la integridad de sus trabajadores, en este sentido se debe considerar las recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría de gestión con su correspondiente monitoreo y supervisión para proporcionar una gestión empresarial eficiente.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <AUDITORÍA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> < REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD PARA LA CONSTRUCCIÓN Y OBRAS PÚBLICAS> <MONITOREO Y SUPERVISIÓN> <AMBATO (CANTÓN)>



ABSTRACT

The present management audit to the DEPOHORMIGON Co. Ltda. located in the city of Ambato, Tungurahua province, Ambato canton, 2018 period, has been made with the goal to know the existent weaknesses in the executed processes during the analyzed period. The development of the audit considered the execution of four stages in which they were obtained pertinent and relevant information through the application of COSO I and other policies such as The Health and Safety Regulations for the Construction of Public Works, Training Plan, ISO Standard 9001:2008, and other dispositions according to the activities of the company. The results of the management audit came to determine the absence of an emergency plan to counteract occupational hazards, on the other hand, some risks in certain processes have not been evaluated, causing lack of segmentation to safety measures, inconveniences that must be corrected immediately to guarantee the safety of the personnel and the quality of the work that the company executes. The above exposed has allowed concluding that the construction company managers must implement measures that contribute to improving the safety processes on the integrity of their workers, in this sense, the recommendations issued in the final management audit report must be considered with their corresponding monitoring and supervision to provide efficient business management.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT AUDIT> <INTERNAL CONTROL> <HEALTH AND SAFETY REGULATIONS FOR THE CONSTRUCTION OF PUBLIC WORKS> <MONITORING AND SUPERVISION> <AMBATO (CANTON) >



INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión nos ayuda a medir el grado de cumplimiento de los objetivos mediante las evidencias encontradas en los procesos de la constructora.

Esta investigación parte de un análisis a la gestión a la constructora DEPOHORMIGON CÍA. LTDA., la cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: MARCO TEORICO REFERENCIAL. - Podemos encontrar las debilidades que la constructora DEPOHORMIGON CÍA. LTDA., presenta, siendo un inconveniente la falta de evaluaciones a través de auditorías de este tipo, razón por la cual se desconoce el grado alcanzado del cumplimiento de los Reglamentos de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas, otro de los aspectos importantes en este capítulo es la justificación, así como los objetivos que persigue el estudio.

Ademas se sustenta teóricamente el uso de bibliografía especializada la cual se encuentra respaldada por autores reconocidos en temas de auditoría de gestión, los cuales sirvieron de guía para la ejecución de las distintas fases de la auditoría.

Capítulo II: MARCO METODOLÓGICO. - En el marco metodológico, se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos acordes al desarrollo de la investigación, el uso de estos aportó a la obtención y procesamiento de la información que sirvió de referente para el procesamiento de datos y la correspondiente ejecución de la auditoría de gestión a la constructora DEPOHORMIGON.

Capítulo III: RESUSLTADOS, DISCUSION DE LOS RESULTADOS. – Este capítulo se caracteriza por el desarrollo práctico del trabajo, siendo para ello necesario aplicar las pruebas correspondientes para llegar a determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía alcanzados por la constructora, luego del procesamiento de la información y la presentación de resultados se emitió un informe sobre los hallazgos encontrados, por lo que fue necesario recomendar medidas correctivas y proporcionar continuidad a su ejecución.

Para finalizar se presentaron Conclusiones y recomendaciones, las mismas que estuvieron acordes a los objetivos que persigue el trabajo.

CAPÍTULO I:

1. Marco teórico referencial

1.1 Planteamiento del problema

La empresa DEPOHORMIGON CIA. LTDA., pertenece al sector privado y se encuentra dedicada a las actividades de ingeniería civil con una amplia trayectoria en la rama de la construcción. Al desarrollar las actividades bajo un esquema empírico, los directivos desconocen bajo que parámetros el control interno puede representar un aporte a la empresa.

Las actividades relacionadas con la evaluación a los procesos internos vienen siendo un tema de absoluto desconocimiento, razón por la cual no se ha podido identificar oportunamente las debilidades que se encuentran restando eficiencia, ocasionando con ello la falta de implementación, seguimiento, revisión y la corrección de procesos para la mejora continua de la empresa.

La inexistencia de un control interno viene provocando incumplimiento a políticas y procedimientos, lo que ha impedido validar la efectividad de las operaciones, por lo que la ocurrencia de riesgos inminentes afecta el sistema operativo y productivo.

El recurso humano desconoce el nivel de aporte brindado, debido a la inexistencia de evaluaciones al desempeño laboral, no se ha logrado identificar las áreas en las que se debe reforzar los conocimientos para la implementación de programas de capacitación que contribuyan al funcionamiento apropiado de la empresa, dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia.

Estas consideraciones fundamentan la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión, la cual muestre los aspectos relevantes que deben ser corregidos para alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y economía sobre las actividades de la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera aportará la ejecución de una Auditoría de Gestión a DEPOHORMIGON Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2018, para llegar a determinar los niveles de eficiencia, eficacia y grado de gestión alcanzados por la empresa en el desarrollo de sus actividades?

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Auditoría y Control

Campo: Auditoría de Gestión

Espacial: DEPOHORMIGON Cía. Ltda.

Tiempo: Periodo 2018.

1.2 Justificación

La realización de una auditoría de gestión a la empresa DEPOHORMIGON CIA. LTDA., se hace necesaria por cuanto a través de las sugerencias emitidas en el informe final se podrá corregir debilidades que permitirán obtener procesos confiables con niveles altos de eficiencia.

Los procedimientos contarán con el debido sustento documental, manteniendo sistema internos efectivos sobre las actividades de la empresa, lo que permitirá el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos tanto internos como legales. La auditoría de gestión servirá de guía al desarrollo apropiado de las actividades administrativas, generando confiabilidad en la información procesada y la garantía de un eficiente control interno.

Además, brindará un aporte teórico por cuanto las fuentes de consulta harán referencia a estudios realizados por investigadores de renombre en el área, sirviendo estos en el desarrollo de los procedimientos que exige la ejecución de una auditoría de gestión.

Por otra parte, se encuentra el uso de técnicas e instrumentos que proporcionaran una investigación con información confiable, lo que representa un aporte de tipo metodológico y guía sobre la implementación de métodos investigativos.

Desde un aspecto práctica la ejecución de la auditoría de gestión, permitirá el desarrollo de cada una de las fases consideradas en el proceso del examen, determinando de esta manera si los niveles de eficiencia, eficacia y economía mantienen rangos altos sobre la gestión administrativa de la empresa.

Finalmente, el factor académico es un elemento esencial dentro del estudio, por cuanto se podrá aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera y dar cumplimiento a los requisitos establecidos por la institución educativa, para alcanzar el proceso de titulación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión a DEPOHORMIGON, Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2018, para llegar a determinar los niveles de eficiencia, eficacia y grado de gestión alcanzados por la empresa en el desarrollo de sus actividades.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las bases teóricas que ayuden al desarrollo de la Auditoría de Gestión.
- Establecer la metodología con la que se obtenga la información pertinente para la ejecución de las fases de la auditoría.
- Entregar un informe detallado sobre las debilidades encontradas en la auditoría, el cual contribuya a la adecuada toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas en la empresa.

1.4 Antecedentes investigativos

(Villalta, 2015, pág. 199), en la aplicación de una auditoría de gestión a la Gasolinera Amazonas ubicada en el Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana en el periodo comprendido del 01 de enero del 2009 al 31 de diciembre del 2011 expresa que:

“La realización y aplicación del trabajo de auditoría es muy importante dentro del ámbito empresarial, ya que ayuda a evidenciar hallazgos negativos que estén afectando el buen funcionamiento de la empresa, así como también ayuda al control de las diferentes actividades con el propósito de encaminar y direccionar al cumplimiento y logro de objetivos y metas que se encuentren fijados dentro de la empresa”.

(Loza, K. 2015, pág.251), Auditoría de Gestión a la Cooperativa De Ahorro y Crédito Divino Niño del Cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo 2013 indica:

“La problemática que enfrenta la Cooperativa De Ahorro y Crédito Divino Niño, se ha generado porque no se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión, por tal motivo se ha medido el cumplimiento de los objetivos y metas de manera eficiente, eficaz y económica, con lo cual se ha verificado la utilización de los recursos”

(Espinoza, G. y Cajo, M. 2013, pág.209), Auditoría De Gestión para el mejoramiento de los sistemas de Talento Humano en la Clínica Médica Moderna de la ciudad de Riobamba, período 2011, manifiesta lo siguiente:

“El desarrollo de la presente auditoria a los subsistemas de talento humano, en la Clínica Médica Moderna de la ciudad de Riobamba, nos permitió redimensionar la importancia de la administración del Talento Humano, como característica predominante que hace la diferencia entre empresas y organizaciones exitosas y empresas u organizaciones destinadas al fracaso”.

(Salavarría, J. 2014, pág.200), Auditoria de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Hispana De Orellana, en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, indica que:

“La auditoría de gestión aplicada a la Dirección Provincial de Educación Hispana De Orellana, constituyó una herramienta substancial para evaluar el desempeño de los procesos y actividades de la institución, enfocada a la consecución de la economía, eficiencia, eficacia y ética en el manejo de los recursos; con el fin de presentar un producto profesional a la Máxima Autoridad y Funcionarios Responsables, que les permita tomar acciones correctivas y manejar los procesos institucionales”.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente podemos señalar que; la auditoría de gestión, es en una herramienta fundamental, la cual nos permite evaluar en forma objetiva y concreta el nivel de eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo de los recursos y la realización de las actividades de toda área o empresa.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Auditoría

Para el autor (De la Peña, 2011, pág. 5), expresa que:

La Auditoría proviene del vocablo examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata. La palabra auditoría se originó en la antigüedad, al igual que el de auditor, nombre por el que se designaba a la persona que oía las rendiciones de cuentas de los funcionarios y agentes reales, quienes por falta de instrucción no podía presentarlas por escrito.

1.5.2 Auditoría de gestión

Para (De Armas, 2011, pág. 8):

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

Según lo manifestado por (Velásquez Navas, 2012). La auditoría de gestión es:

Un proceso que nos permite examinar y evaluar las actividades realizadas en una organización, sector, programa, proyecto u operación. Actividad que sobre la base de un modelo y un marco normativo, permite determinar el grado de eficiencia, eficacia, y calidad en la utilización de los recursos disponibles, el desarrollo de proceso y la entrega de productos o de servicios, acordes con las necesidades de los clientes, los mismos que podrán ser mejorados en forma continua, a través de la aplicación de las recomendaciones emanadas del informe de auditoría.

La auditoría de gestión es un proceso que permite evaluar el cumplimiento de términos legales e internos en los que se apoyan las decisiones adoptadas por los directivos de la organización.

1.5.2.1 Elemento de la auditoría de gestión

Desde el punto de vista de (Velásquez Navas, 2012). Los elementos son:

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

Eficiencia. - Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparado la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo

Ética. - Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada

en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad

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

Ecología. - Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

1.5.3 Importancia de la auditoría de gestión

Para (Andrade, 2010),

La auditoría de gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo.

Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa de los procesos. Se recomienda hacer una auditoría al menos una vez al año, de esa forma se logrará un mejor control sobre los procesos de gestión en la empresa, permitiendo un crecimiento ordenado que garantice la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

La auditoría de gestión es importante por cuanto a través de los resultados proporcionados se toma medidas correctivas que aporten al mejoramiento de la gestión para alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y cumplimiento sobre los procesos implementados.

1.5.4 Alcance de la auditoría de gestión

(Maldonado, 2006), manifiesta que la Auditoría de Gestión

“Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente: Satisfacción de los objetivos institucionales. Nivel jerárquico de la empresa.

La participación individual de los integrantes de la institución. De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

La auditoría de gestión alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

El alcance de la auditoría de gestión es amplio por cuanto está presente en todas las actividades de la empresa, por cuanto el control interno se extienda desde la actividad de mejor importancia hasta las que ameritan un exhaustivo control.

1.5.5 Objetivos de la auditoría de gestión

De acuerdo al aporte brindado por (De Armas, 2011), manifiesta que los objetivos que persigue la auditoría de gestión son:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.

- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados.

Los objetivos de la auditoría de gestión se centran en buscar el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos que implican el desarrollo de actividades.

1.5.6 Fases de la auditoría de gestión

De acuerdo a las expresiones de (Maldonado, 2006), señala en las fases de la auditoría de gestión lo siguiente:

- **Fase I: Conocimiento preliminar**

Es el inicio de un diagnóstico (conocimiento Preliminar), entre sus objetivos más importantes está en obtener un conocimiento integral de la empresa. La condición que satisface cubre en forma efectiva el objetivo de esta fase es tener un conocimiento claro de la misión, visión objetivos, metas políticas estrategias y cultura organizacional tanto en su nivel estratégico, como en los niveles táctico y operativo, manteniendo un enfoque sistemático, es decir, considerando las interrelaciones que existen entre factores y el entorno; así como las acciones estratégicas adoptadas para el cumplimiento de la misión en la organización de la Auditoría.

- **Fase II: Planificación**

La planificación específica de la auditoría de gestión cumple con el objetivo fundamental, diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la organización: El cómo, una vez que disponemos de la información de la fase preliminar, nos familiarizaremos con los principales componentes determinados los que nos permite evaluar el nivel de cumplimiento en los controles internos de los procesos relacionados con estas áreas. Para que, una vez identificadas los objetivos de la Auditoría, el Auditor revisa y analiza la información y documentación obtenida en la fase anterior, con la finalidad de identificar controles claves, para verificar su cumplimiento y ejecutar una evaluación del control interno, aplicando indicadores de efectividad al cumplimiento de controles. De esta forma el Auditor define los procedimientos que requiera de acuerdo a las circunstancias que refuercen aquellos controles clave cuyo cumplimiento o funcionamiento es débil.

- **Fase III: Ejecución**

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado. Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán respaldados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente, pertinente, competente y adecuada, que respalda la opinión y el informe y que pueda ser sustentada en juicio.

- **Fase IV: Comunicación de resultados**

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados relacionados con el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las deficiencias y desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes. La comunicación de resultados es la fase del proceso de la auditoría, sin embargo, ésta se cumple durante la ejecución del examen. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados. Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del borrador del informe, que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que, al finalizar el trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante su lectura a las autoridades, funcionarios y ex funcionarios responsables de las operaciones examinadas. El informe contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de Auditoría. Tratándose de Auditoría Financiera incluirá la carta de dictamen, los estados financieros y las notas aclaratorias correspondientes.

- **Fase V: Comunicación de resultados**

Como anexo al informe de Auditoría, se integró el plan de implementación de recomendaciones, documentos que es el insumo básico para la fase de seguimiento y monitoreo. Es que su estructura incluye todos los elementos para verificar la aplicación certera de los correctivos. Por lo tanto, esta fase comprende el seguimiento mediante la evaluación al cumplimiento de las acciones correctivas, es decir, en esta fase se sustenta el valor agregado del trabajo del Auditor.

Las fases de la auditoría de gestión muestran el proceso que se debe seguir para ejecutar el examen según lo establecido, por lo que cada una tiene un propósito, que es el de asociar la información

relevante y competente para identificar las debilidades existentes y a partir de ello tomar medidas correctivas que contribuyan a mejorar la gestión de la organización.

1.5.7 Control interno

Para (Franklin E. B., 2007). Manifiesta que:

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Desde el punto de vista de (Gutiérrez, 2009). El control interno se define como:

Un método de organización en el que una empresa se protege y garantiza que tiene el control de sus cuentas contables, procedimientos diarios y negocios, y que están siguiendo las políticas.

Se compone de diferentes controles, procedimientos, investigaciones y sistemas para garantizar que la empresa está funcionando bien y con inclinación al reglamento. El control interno esencialmente protege a la compañía de sí misma, salvaguardándola contra peligros tales como el fraude y la corrupción.

Las empresas generalmente aplican sus propias definiciones de control interno y estructuran un programa que se adapte a sus necesidades e intereses individuales. Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contable.

El control interno es un sistema adoptado para mejorar el funcionamiento de la empresa y mantenerse bajo estándares óptimos de cumplimiento a disposiciones, normas y políticas con la que se desarrollan las actividades de acuerdo a la naturaleza de la organización.

1.5.8 El COSO III

De acuerdo con el aporte brindado por (González, s/f, pág. 8). Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy.

El modelo de control interno COSO 2013 (COSO III) está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.



Figura 1.1: COSO III

Fuente: (González, s/f)

1.5.8.1 Componentes de control interno

De acuerdo a las expresiones de (Cuellar, 2006), los componentes del control interno son:

Ambiente de control

La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades. Para que este ambiente de control se genere se requiere de otros elementos asociados al mismo los cuales son:

- Integridad y valores éticos. Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo.

- Competencia. Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.
- Experiencia y dedicación de la Alta Administración. Es vital que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control.
- Filosofía administrativa y estilo de operación. Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano. Es vital la determinación actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.

Evaluación de riesgo

Riesgos. Los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos. Estos pueden provenir del medio ambiente o de la organización misma. Se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la organización y de estas con el medio circundante, para así determinar los riesgos posibles.

Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto, es de vital de importancia la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados. La organización al establecer su misión y sus objetivos debe identificar y analizar los factores de riesgo que puedan amenazar el cumplimiento de los mismos. La evaluación de riesgos presenta los siguientes aspectos sobresalientes:

Análisis de riesgos y su proceso. Los aspectos importantes a incluir son entre otros:

- Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia
- Establecimiento de acciones y controles necesarios
- Evaluación periódica del proceso anterior

Actividades de control

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado.

Información y comunicación

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a los terceros interesados en la entidad y a los organismos estatales.

Supervisión y monitoreo

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema, aunque sea fundamentalmente adecuado, puede

deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

1.5.9 Papeles de trabajo

Des la apreciación de (Franklin, 2007), para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.

También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.

- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo.

Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes. Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que es necesario resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, y además de su utilidad para auditorías subsecuentes.

En caso de que se abra un proceso de investigación, se podría obligar al auditor a suspender o a posponer la auditoría para no interferir con él en tanto no se aclaren las circunstancias que lo originaron.

1.5.9.1 Evidencias de auditoría de gestión

Para (Franklin., 2007). Las evidencias:

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- **Física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- **Documental:** Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo
- **Testimonial:** Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría
- **Analítica** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes. Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:
 - **Suficiente:** Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
 - **Competente:** Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
 - **Relevante:** Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
 - **Pertinente:** Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

1.5.10 Las pruebas de auditoría de gestión

(De Armas, 2011). Las pruebas que se aplican en la fase de ejecución podemos clasificarlas en pruebas de cumplimiento o de acatamiento, pruebas sustantivas y procedimientos analíticos.

Las pruebas de cumplimiento o de acatamiento se aplican para obtener evidencia sobre la efectividad del control interno. Las pruebas sustantivas se aplican para confirmar la efectividad del funcionamiento del sistema de control interno, también para comprobar y recopilar evidencias relacionadas con el objeto de la auditoría, se realizan posterior o simultáneamente a la aplicación de las pruebas de cumplimiento o de acatamiento. Los procedimientos analíticos son aquellos que permiten al auditor juzgar la condición encontrada, en relación con los criterios establecidos, elaborar las conclusiones y determinar los hallazgos de la auditoría de gestión, aunque por sí mismos los procedimientos analíticos no identifican evidencia suficiente y competente, sino que necesitan de otros métodos de documentación para que se constituya la evidencia efectiva.

1.5.10.1 Pruebas de cumplimiento o de acatamiento

Consisten en la revisión de los sistemas establecidos por la entidad para ver qué tan efectivamente funciona. Su resultado unido al criterio de auditoría que se haya obtenido mediante la aplicación de las pruebas de control que se realizaron en la etapa de análisis y evaluación, previo a la realización de la auditoría, sirven para determinar el objetivo y alcance de las pruebas sustantivas que se realizarán. (De la Peña, 2011)

1.5.10.2 Pruebas sustantivas

Una vez determinado el riesgo en el control interno, se aplican las pruebas sustantivas programadas en el plan y en los programas de trabajo, en la densidad y según la muestra que la confiabilidad de los sistemas de control permita, de manera tal que, a mayor confiabilidad, menor será la muestra.

Las pruebas sustantivas nos permiten precisar y comprobar la información referida a los procesos misionales o de apoyo de la organización, con el fin de obtener la información y evidencia que analizaremos mediante una o varias de las técnicas o procedimientos analíticos que sean pertinentes utilizar. Las siguientes técnicas, entre otras, se aplican como pruebas sustantivas:

- Comparación.
- Cálculo.
- Confirmación.
- Inspección.
- Examen físico.
- Rastreo.

1.5.11 Riesgos de la auditoría de gestión

Para (Maldonado 2011): Manifiesta que: “los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso”

- **Riesgo Inherente**

El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias. (Maldonado, 2006)

Para (Arens, Randal, & Mark, 2007). La inclusión del riesgo inherente es uno de los conceptos más importantes de la auditoría. Implica que los auditores predicen en dónde son más o menos probables los errores en los segmentos de los procesos. Esta información afecta el monto total de la evidencia que se requiere que recabe el auditor e influye en la forma en que son distribuidos los esfuerzos del auditor para reunir evidencia entre los segmentos de la auditoría.

Al comienzo de una auditoría, no es mucho lo que puede hacerse en lo que respecta a cambiar el riesgo inherente. Más bien, el auditor debe evaluar los factores que constituyen el riesgo y modificar la evidencia de la auditoría para tomarlos en consideración. El auditor deberá considerar varios factores importantes cuando evalúe el riesgo inherente:

- Naturaleza del negocio del cliente.
- Resultados de auditorías anteriores.
- Compromiso nuevo contra repetido.
- Partes relacionadas.
- Operaciones no rutinarias.
- Criterio requerido para registrar correctamente los balances de cuentas y operaciones.
- Constitución de la población.

- **Riesgo de Control**

El riesgo de control es aquel que afecte a los procesos de control y que impide detectar irregularidades significativas de importancia relativa. (Maldonado, 2006)

Es una medida de la expectativa del auditor de que los controles internos no evitarán que ocurran errores de importancia y no los detectarán o corregirán si ya han ocurrido. (Arens, Randal, & Mark, 2007)

- **Riesgo de Detección**

El riesgo de detección es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable (Maldonado, 2006)

1.5.12 Indicadores

(Franklin., 2007). “Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan”.

(Lorino, 2002), analiza que los indicadores de gestión: se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales, los cuales son:

- **Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados
- **Efectividad:** Este concepto involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

1.5.13 Marcas, cruces y referencias de auditoría de gestión

- **Marcas**

Desde el punto de vista de (Cuellar, 2006). Las marcas son símbolos que el auditor utilizará en los papeles de trabajo, para indicar la naturaleza y el alcance de los procedimientos aplicados en circunstancias específicas, las cuales facilitan la revisión de los papeles de trabajo. Las marcas deberán ser uniformes, simples, distinguibles y claras, de manera que puedan ser rápidamente escritas por el auditor que ejecuta el trabajo e identificables por quien lo supervise. La explicación o significado de las marcas se hará en cada cédula dónde se coloque

o se detallarán en una cédula exclusiva de marcas, esta deberá archivar al final del legajo del papel d trabajo.

El uso de marcas de auditoría permite:

- Dejar constancia del trabajo realizado
- Agilitar a supervisión del trabajo de campo realizado
- Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo las cédulas

• **Referencias o índices**

En la auditoría se debe cruzar información entre papeles de trabajo resultantes, por medio de la referencia o índice, con el propósito de evitar la duplicidad de procedimientos, facilitar el trabajo de revisión y en algunos casos la consulta de terceros.

- Es necesario para referenciar información entre cédula.
- Compuesto de una o más letras y un número digito.
- La letra representa el nombre del auditado un rubro o sección de los papeles de trabajo.
- El número representa la secuencia de las cédulas de detalle dentro de la sección.
- Ref. punto programa de auditoría.
- Identificación de las cédulas sumarias.
- Referencia para cédulas de respaldo.
- Se usan las mismas letras que poseen las cédulas sumarias.
- El número dígito se asigna de acuerdo a como aparecen las cédulas dentro de la sección.
- Chequeo de la secuencia del legajo
- Todos los cruces se deben hacer en rojo.
- La diferencia a la cédula de la cual viene una cantidad se coloca a la izquierda de dicha cantidad.

1.5.14 Tipos de archivos de auditoría de gestión

Conforme establece (Miranda, 2015).Los archivos en auditoría son:

Archivo permanente.

Es la recopilación y organización de documentos que contiene copias y extractos de información de utilización continua o necesaria para futuras auditorías.

Estos documentos, contienen información legal, reglamentaria, organizativa, metodológica, contractual y otras, debidamente clasificada y archivada, relativa a la entidad y sus

operaciones, con vigencia de un año o más, la cual es de interés y utilización continua para la planificación y ejecución de las auditorías.

Esta información debe recopilarse al iniciarse una primera auditoría y actualizarse en las auditorías subsecuentes.

El objetivo principal de preparar y mantener un archivo permanente es el de tener disponible la información que se necesita en forma continua sin tener que reproducir esta información cada año. El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Este archivo debe suministrar al equipo de auditoría la mayor parte de la información sobre la entidad para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva. Contiene información que servirá para auditorías posteriores.

La finalidad es facilitar la preparación de papeles de trabajo, especialmente para aquellas áreas que requieren la referencia de documentos tales como contratos, dictámenes etc. que regulan operaciones que se extienden a varios períodos. Además, aporta a:

- Facilitar el proceso de familiarización, a través de un conocimiento general de la entidad.
- Documentar los hallazgos detectados con los criterios técnicos, legales o contables que debieron observarse.
- Servir de fuente de consulta para la planificación de las auditorías.

Ventajas del Archivo Permanente

Hace posible que el análisis y revisión de las cuentas del período sea más riguroso, ya que existe información comparativa con años anteriores. Un más rápido y mejor entendimiento por el auditor de las características principales de la entidad. Reduce el tiempo de ejecución y revisión de la auditoría. Evita muchos problemas en el caso de que sea necesario cambiar el equipo de auditoría.

Responsables

El proceso de creación y actualización es responsabilidad de:

Director de Auditoría Interna

Debe velar porque los auditores dispongan de todos los recursos y el apoyo necesario para obtener la información que permita mantener actualizado el archivo permanente.

Además, debe velar porque la creación y actualización del archivo permanente se efectúe técnicamente, para apoyar el mantenimiento de la base de datos documental.

Supervisor

Debe velar porque el archivo permanente se cree oportunamente cuando es una primera auditoría, y que se actualice en las auditorías recurrentes, en el proceso de familiarización, planificación y ejecución del trabajo de auditoría.

Audidores

Deben apoyar al supervisor en la planificación de las auditorías y en la ejecución del trabajo, y velarán porque el archivo permanente se organice y actualice de acuerdo a la metodología implementada.

Asimismo, son responsables de obtener toda la información y documentación necesaria durante la ejecución del trabajo, para la actualización del archivo permanente.

Funcionarios y empleados de la entidad

Deben proporcionar toda la documentación e información en los plazos y forma solicitados por el equipo de auditoría.

Procedimiento

De acuerdo a las Normas de Auditoría Interna Gubernamental, durante el proceso de las auditorías los auditores están obligados a crear o actualizar el archivo permanente, para lo cual se debe utilizar el siguiente procedimiento:

1. Estructura

Para la creación del archivo permanente, se debe tomar como referencia la siguiente estructura básica, la cual no es limitativa, sino por el contrario, es indicativa, por lo tanto, el contenido final de cada archivo dependerá entre otros aspectos, de la naturaleza de la entidad, sus operaciones y las necesidades de información de la Unidad de Auditoría Interna.

A. Caratula

- **Elaboración del índice**

La elaboración del índice debe hacerse con base a la estructura y al análisis y clasificación de la información recopilada, cada sección del archivo permanente debe identificar los documentos que contiene, con base en el número correlativo asignado, con el fin de asegurar su fácil localización y control.

- **Información general**

Identificación de la dependencia (programa, proyecto, dirección etc.) - Dirección, teléfono, fax, E mail, etc. - Autoridades superiores y sus generales - Misión y visión institucional.

- **Estructura organizacional**

- Manuales de Organización
- Manuales de Funciones
- Manuales de Normas y Procedimientos (operativos técnicos, recursos humanos, informática etc.)
- Organigramas
- Ubicación geográfica de programas y proyectos
- Integración de unidades ejecutoras por programa

- **Leyes y Regulaciones**

- Ley Orgánica
- Reglamento Orgánico y reglamentos internos
- Decretos, acuerdos gubernativos que regulen la entidad

- **Planificación de Operaciones**

- Plan Operativo Anual
- Planes de trabajo
- Cronogramas de actividades

- **Información Administrativa**

- Extractos de Contratos administrativos (prestamos, donaciones,
- fideicomisos, asistencia técnica construcción, arrendamientos, personal etc.)
- Extractos de actas de Junta Directiva, de Juntas de Licitación etc)

- Principales políticas institucionales (compras, personal etc.)
- Flujogramas de los procesos más importantes (compras, nóminas)
- **Información Presupuestaria, Contable y Financiera**
 - Políticas, contables y presupuestarias
 - Normas presupuestarias
 - Manuales contables
 - Manuales de presupuesto
 - Estados financieros
 - Estados de ejecución y liquidación del presupuesto
 - Informes de auditoría
 - Integraciones de las principales cuentas de activos y pasivos

B. Actualización

La actualización del archivo permanente es indispensable para que los auditores se apoyen eficientemente en el proceso de la auditoría. El archivo será de utilidad en la medida que la información que contiene, esté debidamente clasificada y actualizada.

La clasificación y actualización de la información del archivo permanente es una actividad que debe estar inmersa en el proceso de toda auditoría. La consulta de la información, permitirá al auditor evaluar la utilidad de la misma para decidir si se desecha, o si, por el contrario, debe seguir figurando.

- **Acceso y utilización**

El archivo permanente, es una de las principales fuentes de evidencia, de consulta constante por parte de los auditores, por lo tanto, su acceso o utilización debe estar normado por la Unidad de Auditoría Interna.

- **Identificación de la información, análisis, clasificación, y archivo**

Este proceso deberá delegarse a una persona de la Unidad de Auditoría Interna, quien realizará sus actividades conforme a los procedimientos que establezca el Jefe de la misma.

Archivo corriente

Es un legajo que se organizará con los papeles de trabajo elaborados y obtenidos en la última auditoría practicada, que tienen vigencia de un año, y que sirvieron de evidencia en la comunicación de información durante el proceso de ejecución del trabajo y como soporte del informe final de la auditoría.

Asimismo, estos documentos sirven para una adecuada administración de la ejecución de la auditoría, y cuando procede, para el trámite de acciones legales y administrativas.

El archivo corriente contiene toda la información recopilada durante el desarrollo del trabajo de campo: las pruebas, análisis, gráficos, muestras analizadas y los procedimientos utilizados, los cuales en su conjunto y aplicándoles un sistema técnico de organización y referenciarían se constituyen en la evidencia del examen de una unidad auditable

Su importancia radica en que dentro de este archivo se encuentra toda la evidencia y la extensión de los procedimientos de auditoría contenidos tanto en las pruebas de cumplimiento como en las

Pruebas sustantivas, algunos de los documentos incluidos dentro de este archivo son:

- Cédulas sumarias
- Cédulas de detalle
- Cédulas analíticas
- Hojas de hallazgos
- Narrativas
- Cuestionarios de control interno
- Programas de auditoría.

Ayuda a facilitar la administración de todos los documentos que sirvieron de evidencia, comunicación e información durante la ejecución de la auditoría. Por otra parte, aporta en:

Servir de apoyo para la planificación de auditorías subsecuentes.

Responsables

Director de Auditoría Interna

Debe velar porque los auditores dispongan de todos los recursos y apoyo para que organicen el archivo corriente oportuna y técnicamente, de acuerdo a la metodología establecida en la presente guía.

Supervisor

Debe velar porque el archivo corriente se cree oportunamente, es decir, desde el inicio de la auditoría, durante la ejecución del trabajo y hasta su terminación, de acuerdo a la metodología implementada, ejecutando una labor de seguimiento oportuno y permanente en todo el proceso de la auditoría.

Audidores

Son responsables de organizar toda la información y documentación que comprenderá el archivo corriente en el proceso de la auditoría.

Procedimiento

El archivo corriente se debe estructurar de la forma siguiente:

1 Estructura

La siguiente estructura básica, no es limitativa, sino por el contrario, es indicativa, por lo tanto, el contenido final de cada archivo dependerá entre otros aspectos, de las necesidades de información, comunicación, evidencia y otros durante la ejecución de la auditoría.

a. La estructura básica del archivo corriente es la siguiente:

- Planificación
- Informe
- Acciones legales
- Administrativo

Carátula

Contenido (Índice)

2. Planificación

En esta área se deben archivar todos aquellos papeles, documentos y otros que sirvieron de base para planificar la auditoría, que como mínimo debe incluir lo siguiente:

- Papeles de Trabajo que sirvieron para la elaboración del memorando de planificación.
- Familiarización
- Programa para realizar la visita preliminar
- Evaluación preliminar del control interno
- Evaluación aspectos legales, normativos y reglamentarios
- Memorando de Planificación Específica
- Programas de auditoría.
- Cuestionarios de control interno

Informe

En esta área se deben archivar todos los documentos relacionados con el informe, de la siguiente manera:

Resumen Gerencial

- Informe Final de la auditoría debidamente referenciado a papeles de trabajo.
- Borradores del Informe, con evidencia de revisión por el Supervisor, y Director de Auditoría (tantas copias, como fueran necesarias de acuerdo al proceso de revisión)

Acciones Legales

En esta área se deben archivar todos los documentos que originaron alguna acción legal o administrativa derivada de la auditoría, siendo los siguientes:

- Actas suscritas
- Solicitudes de Sanciones
- Denuncias
- Otros

Administrativo

En esta área se debe archivar toda la documentación que sirvió para la obtención de evidencias y comunicación entre el equipo de auditoría y la entidad auditada, tales como: correspondencia interna y externa, confirmación con terceros, etc., de la siguiente manera:

Nombramientos del personal asignado a la auditoría

Carta de Representación (salvaguarda)

- Hoja de pendientes
- Hojas de revisión de papeles de trabajo
- Estados financieros de la entidad
- Comentarios de la administración
- Correspondencia interna, por áreas o cuentas examinadas.
- Correspondencia externa, por áreas o cuentas examinadas.
- Copias de confirmaciones efectuadas en la auditoría, por áreas y cuentas examinadas.
- Copias de reportes, integraciones, estados de cuenta bancarios, y otros documentos que sirvieron para la obtención de evidencias, selección de muestras y para efectuar otras pruebas en la auditoría. (Por áreas y cuentas examinadas)
- Otros

Acceso y utilización

El archivo corriente es una de las principales fuentes de evidencia y de consulta constante por parte de los auditores, durante la ejecución de la auditoría, por lo tanto, su acceso o utilización debe estar normado, por el Director de Auditoría Interna.

Identificación de la información, análisis, clasificación y archivo

Este proceso deberá delegarse a una persona de la Unidad de Auditoría Interna, quien realizará sus actividades conforme a los procedimientos que establezca el Jefe de la misma.

1.5.15 Hallazgos

Para (De Armas, 2011). Expresa que:

Uno de los procesos más importantes de la labor de auditoría es el desarrollo de oportunidades de mejoramiento de las principales actividades que ejecuta una entidad u organización. La palabra “hallazgo” tiene muchos significados y connotaciones, además transmite una idea diferente a distintas personas. Sin embargo, en la auditoría es empleada en un sentido crítico. Se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en las áreas críticas examinadas; que, además se encuentre estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y, obviamente, sea de interés para la organización auditada.

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, pero estas no constituyen parte del mismo. Si los hallazgos y conclusiones no están claramente separados, podría ser imposible para el lector entender cuándo el informe se refiere a las respuestas dadas por los entrevistados o a los puntos de vista del auditor.

Requerimientos básicos de los hallazgos

Los requisitos básicos en un hallazgo de auditoría son los siguientes:

- a) Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- b) Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.
- c) Objetivo al fundamentarse en hechos reales.
- d) Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- e) Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.

Pasos para desarrollar un hallazgo

- a) Identificar la condición deficiente y su comprobación con los criterios o estándares establecidos, es decir, comparar las operaciones reales con los criterios o requerimientos decretados. En algunos casos, puede implicar un examen de un criterio instituido, en otros, la determinación del grado de rendimiento o producción cuando no existan normas prescritas.
- b) Identificar las líneas de autoridad y de responsabilidad en la entidad con respecto a la condición encontrada. Lo anterior, con el fin de saber con quién debe discutirse el problema y a quién dirigir las comunicaciones respectivas.
- c) Determinar y comprender las causas de la deficiencia, si se pretende revisarla en forma imparcial y eficazmente. Debemos saber por qué ocurre, por qué continúa existiendo, qué se ha hecho al respecto, etcétera. En muchas ocasiones, al comprender la causa de una deficiencia, se puede identificar otros problemas.
- d) Determinar si la deficiencia es aislada o muy difundida, o sea, la frecuencia de la deficiencia para evaluar si se trata de un caso aislado o representa una debilidad sistemática general. Las pruebas de auditoría deben ser suficientes como para mostrar si la condición está muy difundida, lo que no implica dejar de recomendar a la organización auditada que tome las medidas pertinentes para determinar la extensión total de la deficiencia.
- e) Considerar la importancia del hallazgo, no sólo los efectos negativos inmediatos, sino también los efectos colaterales, intangibles u otros, tanto reales como potenciales.
- f) Obtener opiniones de los funcionarios y entidades directamente relacionadas, con el fin de garantizar la imparcialidad de los resultados, el análisis objetivo de las operaciones y sobre todo, la discusión de las deficiencias con los funcionarios encargados debe quedar debidamente documentada.
- g) Determinar las conclusiones de auditoría con base en la evidencia acumulada.
- h) Determinar las acciones correctivas, disposiciones o recomendaciones que permitan introducir mejoras.

La información obtenida, según progresa el trabajo de auditoría, puede indicar la necesidad de un cambio en la dirección, énfasis en el trabajo planificado inicialmente o una extensión o reducción de su alcance. En general, el desarrollo de un hallazgo debe continuarse siempre y cuando su importancia y los logros potenciales justifiquen la utilización de los recursos humanos y financieros de auditoría.

1.5.15.1 Atributos de los hallazgos

Desde el punto de vista de (De Armas, 2011). Expresa que los atributos del hallazgo son:

El auditor determina las observaciones de auditoría o hallazgos y evalúa su importancia. El desarrollo de los hallazgos por parte del auditor, comprende cuatro atributos básicos:

Condición (lo que es)

Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción. Refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o logrando totalmente o de manera parcial.

Criterio (lo que debe ser)

Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Como criterios típicos tenemos:

- Disposiciones por escrito (leyes, reglamentos, objetivos, políticas y metas, planes, manuales, directrices, procedimientos, acuerdos, circulares, y otros).
- Sentido común.
- Experiencia del auditor.
- Indicadores de gestión.
- Opiniones independientes de expertos.
- Prácticas comerciales prudentes.
- Instrucciones escritas.
- Experiencia administrativa.
- Prácticas generalmente observadas.

Causa (por qué sucede)

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición. El motivo o motivos por los que no se cumplió el criterio. Basta indicar en el informe de auditoría que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector. Entre las causas típicas tenemos:

- Falta de capacitación.
- Falta de comunicación.
- Falta de conocimiento.
- Negligencia o descuido.
- Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas.
- Consciente decisión o instrucción de desviarse de los criterios.
- Falta de recursos.
- Falta de buen juicio o sentido común.
- Falta de honestidad.
- Inadvertencia del problema.
- Inadvertencia de los beneficios potenciales.
- Falta de esfuerzo e interés suficientes.
- Falta de supervisión.
- Falta de voluntad para cambiar.
- Organización defectuosa o desactualizada.
- Falta de delegación de autoridad.
- Auditoría interna deficiente.
- Acentuada concentración de autoridad.

Efecto (la consecuencia)

Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos; también por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Para el auditor es muy importante determinar los efectos, ya que le permiten persuadir a la administración de la necesidad de un cambio para alcanzar el criterio o meta. Es conveniente, que, siempre que sea posible, el auditor exprese en el informe los efectos cuantificados en dinero u otra unidad de medida. Como efectos típicos tenemos los siguientes:

Uso antieconómico o ineficiente de los recursos (humanos, materiales y financieros).
Pérdida de ingresos potenciales.

- Incumplimiento de disposiciones normativas.

- Ineficiencia en el trabajo u operaciones.
- Gastos indebidos.
- Informes o registros poco útiles, poco significativos o inexactos.
- Control inadecuado de recursos o actividades.
- Inseguridad en el cumplimiento del trabajo.
- Desmotivación del personal.

1.5.16 El informe

De acuerdo con las expresiones de (Franklin., 2007). Indica que:

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad: Visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad: Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- Claridad: Fácil comprensión del contenido.
- Utilidad: Provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad: Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad
- Lógica: Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

1.6 Idea a defender

Al realizar una ejecución de una Auditoría de Gestión a DEPOHORMIGON Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2018, permite determinar los niveles de eficiencia, eficacia y grado de gestión alcanzados por la empresa en el desarrollo de sus actividades.

CAPÍTULO II:

2. Marco Metodológico

2.1 Modalidad cualitativa

Según expresa (Hernández, 2010, pág. 7), la modalidad cualitativa:

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Se aplicó una modalidad cualitativa en la investigación por cuanto fue necesario analizar los procesos que la empresa ha ejecutado durante el periodo evaluado y poder determinar si estos cumplieron con los niveles de gestión planificados con eficiencia y eficacia.

2.2 Tipos de investigación

- **Investigación de campo**

Según (Stracuzzi & Pestaña, 2012, pág. 88), la investigación de campo:

“Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”.

Con este tipo de investigación se recopilaron datos reales provenientes de los procesos internos ejecutados en el periodo, sin que estos sufran alteraciones sobre los hechos.

- **Investigación bibliográfica – documental**

(Stracuzzi & Pestaña, 2012, pág. 87), indica que:

El diseño bibliográfico - documental, se fundamentó en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase.

Con esta aplicación se llegó a asociar la literatura correspondiente, además de la revisión de la documentación que sustentó cada uno de los procesos realizados por la empresa durante el periodo 2018, analizándose los aspectos relevantes.

- **Investigación descriptiva**

(Fidias, 2006), expresa que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”

A través de esta investigación, se conocieron los procedimientos empleados para el desarrollo de las actividades mismas de la empresa, y como estas aportaron al cumplimiento de metas y objetivos.

2.3 Técnicas e instrumentos

2.3.1 Técnicas

Las técnicas que se utilizarán son:

Encuesta: (Staton & Etzel, 2004, pág. 84), manifiesta que: “una **encuesta** consiste en reunir datos entrevistando a la gente”.

Con el uso de ésta técnica se llegó a interpretar el punto de vista de los empleados, en temas relacionados con la ejecución de la auditoría de gestión.

Entrevista: (López & Fachelli, 2005) indica que: “la encuesta es una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”.

La aplicación de la entrevista al gerente de la empresa, permitió despejar inquietudes relacionadas con el uso de políticas internas y los niveles de gestión alcanzados en los diferentes procesos.

2.3.2 Instrumentos

Cuestionario: (Pérez, 2009), define a los instrumentos como: “un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación”.

Para el diseño de los cuestionarios se diseñaron preguntas con una estructura cerrada, con preguntas puntuales, lo que evitó una doble interpretación, estos fueron aplicados a los empleados de la empresa.

Guía de entrevista: (Martínez, 2008), manifiesta que: “la guía de entrevista se refiere a la estructuración de preguntas agrupadas por temas o categorías”.

La aplicación de este instrumento ayudó a obtener información confiable acerca de las actividades que se ejecutaron dentro de la empresa, por cuanto se aplicó una guía de entrevista concreta sobre los temas de interés.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

Et al Tamayo, 2012, desde su apreciación indica que: “la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto”.

La población con la que se trabajó estuvo conformada por los empleados de la empresa, llegando a representar un número de 30.

2.4.2 Muestra

(Fidias, 2006), expone que la muestra es un: “Subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

Considerando que el personal de la empresa estuvo conformado por un número manipulable se trabajó con la totalidad de la población.

CAPÍTULO III:

3. Resultado y discusión de los resultados

3.1 Resultados

3.1.1 Encuestas aplicadas a los empleados del Depohormigón

1. ¿Cómo considera usted la gestión de los procesos de la empresa Depohormigon?

Tabla 1.3: Parámetros sobre la gestión de la empresa

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Bueno	9	30%
Regular	19	63%

Malo	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta empleados Depohormigon

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

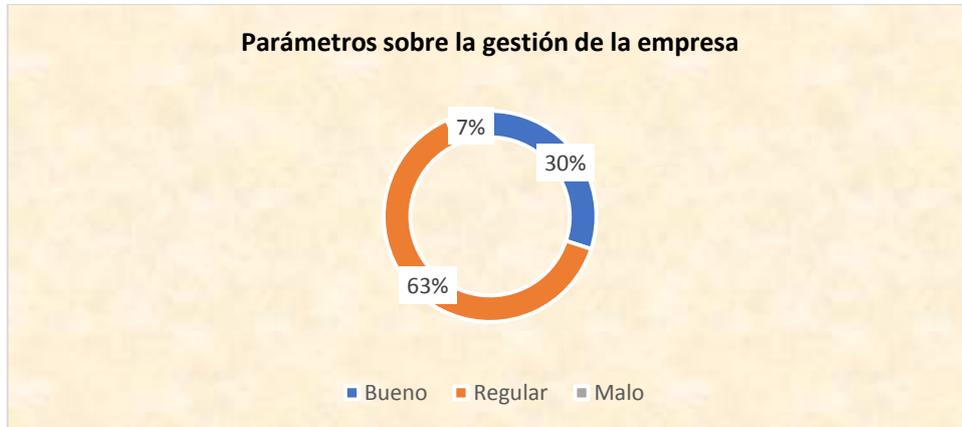


Gráfico 1.3: Cómo considera la gestión de la empresa

Fuente: Tabla # 1.3

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Interpretación

La opinión de los encuestados con relación a la pregunta planteada indica que el 30% considera que la gestión en los procesos que emplea la empresa es buena, para el 63% es regular, mientras que para el 7% restante esta es mala, por lo que debe adoptarse otras medidas para mejorar.

2. ¿Considera usted que los procesos deben mejorar en la empresa Depohormigon?

Tabla 2.3: Los procesos en la empresa Depohormigon deben mejorar

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta empleados Depohormigon

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

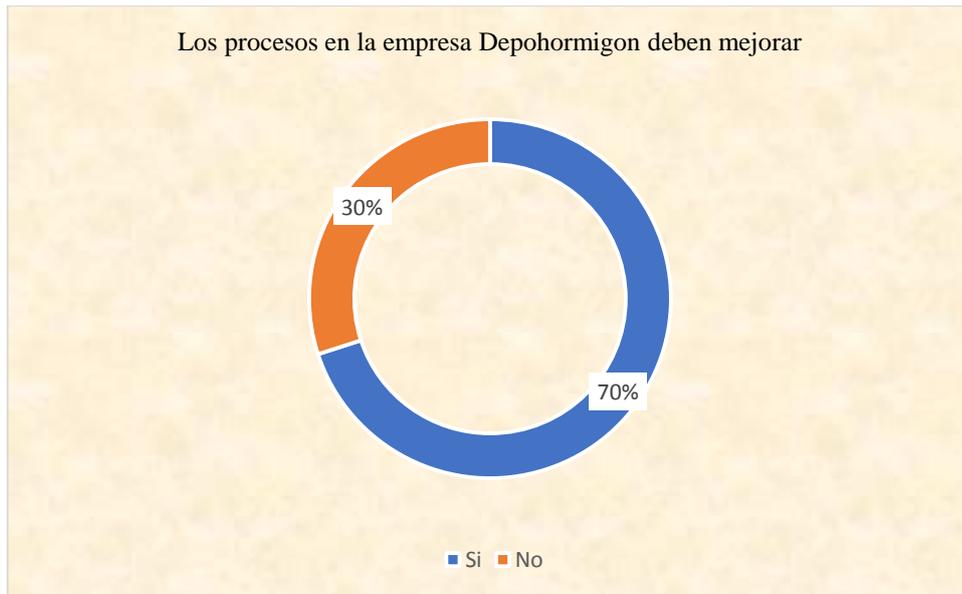


Gráfico 2.1: Los proceso en la empresa deben mejorar

Fuente: Tabla # 2.3

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Interpretación

Los resultados alcanzados en la encuesta indicaron que para el 70% del personal que colabora en la empresa Depohormigon de la ciudad de Ambato, los procesos que se desarrollan al interior de la misma deben cambiar para obtener un mejor desarrollo de actividades, pero para el 30% de los colaboradores estos se encuentran normales.

3. ¿Es de su conocimiento la ejecución de auditorías de gestión en la empresa Depohormigon?

Tabla 3.3: Conocimiento sobre auditorías en Depohormigon

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Si	2	7%
No	28	93%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta empleados Depohormigon

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

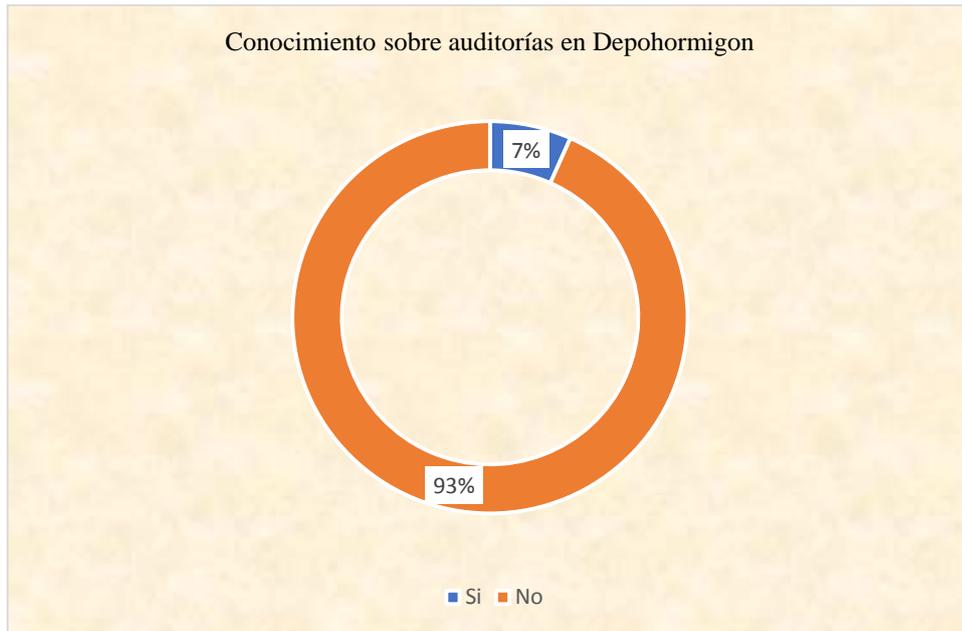


Gráfico 3.3: Conoce si se han ejecutado auditorías de gestión en la empresa

Fuente: Tabla # 3.3

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Interpretación

Un alto porcentaje del 93% de los encuestados opinó sobre el desconocimiento que tiene en relación a la ejecución de auditorías de gestión en la empresa, únicamente el 7% expreso estar al tanto sobre este particular.

4. ¿Considera usted que los resultados de la auditoría contribuirán al mejoramiento de la gestión empresarial?

Tabla 4.1: La auditoría será un aporte para la empresa Depohormigon

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta empleados Depohormigon

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

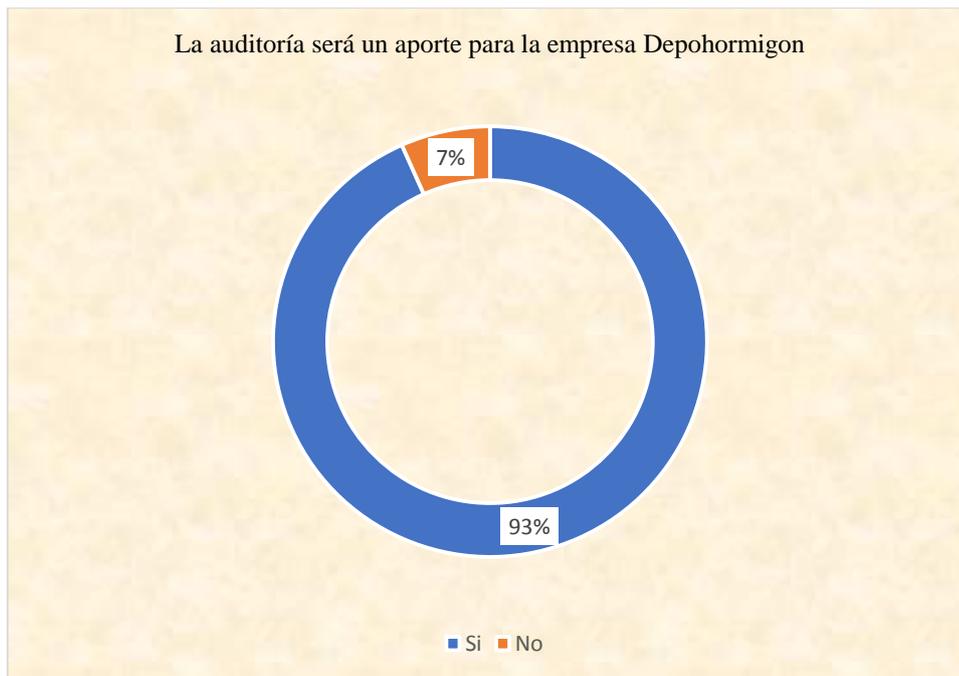


Gráfico 4.3: Los resultados de la auditoría serán un aporte para mejorar la gestión

Fuente: Tabla # 4.3

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Interpretación

Según los resultados el 93% del personal de la empresa al que se le aplicó la encuesta consideran que los resultados de una auditoría de gestión a la empresa aportarán al mejoramiento de la gestión, mientras que la opinión del 7% es contraria debido a que estiman que esto no sería un factor para mejorar los procesos internos.

5. ¿Recomendaría la ejecución de una auditoría de gestión en la empresa Depohormigon?

Tabla 5.3: Es recomendable una auditoría de gestión

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta empleados Depohormigon

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.



Gráfico 5.3: Se recomienda realizar una auditoría de gestión

Fuente: Tabla # 4.3

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Interpretación

La opinión del 93% del personal que labora en la empresa está de acuerdo en que se ejecute una auditoría de gestión, pero el 7% está en desacuerdo debido a que considera que no existen mayores incidencias en el desarrollo de las actividades que afecten en gran proporción a los procesos.

6. ¿Está de acuerdo que se implemente un sistema de control interno para mejorar las condiciones actuales de la empresa Depohormigon y alcanzar una mayor eficiencia?

Tabla 6.3: Se debe implementar un sistema controle interno en la empresa Depohormigon

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Si	22	73%
No	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta empleados Depohormigon

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

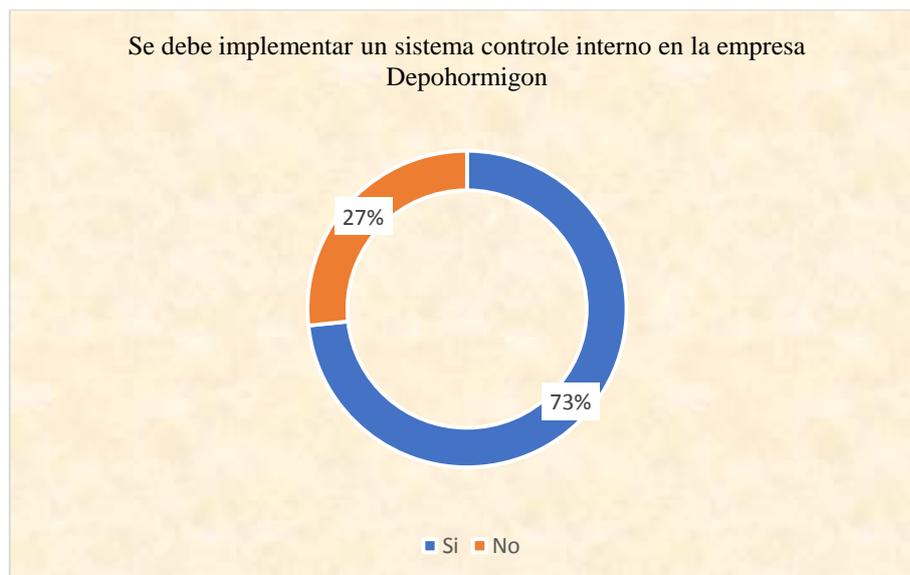


Gráfico 6.3: Está de acuerdo en la implementación de un sistema controle interno en la empresa

Fuente: Tabla # 6.3

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Interpretación

La opinión del 73% de los empleados es positiva en relación a que están de acuerdo en la implementación de un sistema de control interno en la empresa aportando al mejoramiento de la gestión, pero el 27% restante no está de acuerdo con la afirmación de sus compañeros de trabajo.

7. ¿Está dispuesto a contribuir en el desarrollo eficiente del control interno y cumplir con lo reglamentado?

Tabla 7.3: Se debe mantener un eficiente control interno

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
Si	22	73%
No	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta empleados Depohormigon

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.



Gráfico 7.3: Contribución en el desarrollo del control interno y su reglamento

Fuente: Tabla # 7.3

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Interpretación

El 73% de los empleados expresaron estar dispuestos a cumplir con los reglamentos que exige el sistema de control interno de tal manera que las actividades y procesos interno sean eficientes, mientras que el 27% considera que el control actual es efectivo y no se requiere aplicar nuevos procedimientos.

3.2 Auditoría de gestión a Depohormigon Cía. Ltda, periodo 2018

Índice de auditoría utilizado

Descripción	Índice
Orden de trabajo	Ord-Tj
Información general de la empresa	If-Ep
Visita a la empresa	Vt-Ep
Entrevista al gerente	Et-Gt
Carta de inicio de la auditoría	Ct-In-AG
Solicitud de requerimiento de información	St-Rq-If
Memorando de planificación	MmPf
Evaluación Control Interno – Ambiente de Control	ECI-AC

Niveles de Confianza Riesgo – Ambiente de Control	NCR-AC
Evaluación Control Interno – Evaluación de Riesgo	ECI-ER
Niveles de Confianza Riesgo – Evaluación de Riesgo	NCR-ER
Evaluación Control Interno – Actividades de Control	ECI-AvC
Niveles de Confianza Riesgo – Actividades de Control	NCR-AvC
Evaluación Control Interno – Información y Comunicación	ECI-IC
Niveles de Confianza Riesgo – Información y Comunicación	NCR-IC
Evaluación Control Interno - Monitoreo y Supervisión	ECI-MS
Niveles de Confianza Riesgo - Supervisión y Monitoreo	NCR-MS
Informe de Control Interno	ICI
Evaluación a los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	PCD-H
Niveles de confianza riesgo de los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	NCR-PCD-H
Cédulas analíticas de los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	CA-PCD-H
Evaluación a los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	PTE
Niveles de confianza riesgo de los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	NCR-PTE
Cédulas analíticas de los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	CA-PTE
Evaluación a los procesos de trabajos en alturas	PTA
Niveles de confianza riesgo de los procesos de trabajos en alturas	NCR-PTA
Cédulas analíticas de los procesos de trabajos en alturas	CA-PTA
Evaluación a los procesos de alerta de peligros	PAP
Niveles de confianza riesgo de los procesos de alerta de peligros	NCR-PAP
Cédulas analíticas de los procesos de alerta de peligros	CA-PAP
Evaluación a los procesos de administración de personal	PAdP
Confianza riesgo de los procesos de administración de personal	NCR-PAdP
Cédulas analíticas de los procesos de administración de personal	CA-PAdP
Evaluación a los procesos de producción de hormigón	PPH
Niveles de confianza riesgo de los procesos de producción de hormigón	NCR-PPH
Cédulas analíticas de los procesos de producción de hormigón	CA-PPH
Indicadores de gestión	IdGt
Hallazgos	Hg
Matriz de seguimiento	MSg

Marcas de auditoría utilizadas

Descripción	Marca
Debilidad	j Db
Verificado con reportes técnicos	P
Reportes diarios	φ
Comprobado	✓
Hallazgo	β Hg
Informe supervisor	Y
Autorización médica	AM
Recibir instrucciones de seguridad	ISg
Equipos de seguridad	Esg

Revisión de las prendas de seguridad	PSg
Certificado médico	⌘
Listado de trabajadores	⊕
Chek List	Ⓛ
Informe de área	⓪
Informe evaluaciones	Ⓣ
Resoluciones	⋈
Informe seguimiento	⌘
Formato	Ⓛ
Registro de producción	⓪
Guías	Ⓝ
Reporte materiales	<input type="checkbox"/>
Registro planta	<input type="checkbox"/>
Control planta	<input type="checkbox"/>
Registro insumos	<input type="checkbox"/>
Registro traslado	®
Transporte cemento	©
Proceso de plastificación	⊖
Proceso de retardante	Ⓜ
Dosificador	Ⓣ
Conductor	Ⓒ

Programas de auditoría

F-1-CP

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Objetivo: Recopilar información acerca de la empresa, para conocer las actividades a las que se dedica

N°	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Recopile información general de la empresa	If-Ep	02/08/2019	
2	Visite la empresa Depohormigon	Vt-Ep	05/08/2019	
3	Entreviste al gerente de la empresa Depohormigon	Et-Gt	06/08/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

F-1I-Pnf Pn

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE II: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Objetivo: Establecer los parámetros para el desarrollo de los procesos de ejecución de la auditoría de Gestión

N°	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Presente carta de inicio de la auditoría	Ct-In-AG	07/08/2019	

2	Solicite información	St-Rq-If	08/08/2019	
3	Elabore el memorando de planificación	MmPf	09/08/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

F-II-Pnf

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
 Auditoría de Gestión
PROGRAMA DE AUDITORÍA
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Objetivo: Evaluar el Sistema de Control Interno que posee la empresa en el desarrollo de sus actividades.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
----	----------------	--------	-------	-------------

1	Evalúe el Control Interno – Ambiente de Control	ECI-AC	12/08/2019	
2	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Ambiente de Control	NCR-AC	13/08/2019	
3	Evalúe el Control Interno – Evaluación de Riesgo	ECI-ER	14/08/2019	
4	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Evaluación de Riesgo	NCR-ER	15/08/2019	
5	Evalúe el Control Interno – Actividades de Control	ECI-AvC	16/08/2019	
6	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Actividades de Control	NCR-AvC	19/08/2019	
7	Evalúe el Control Interno – Información y Comunicación	ECI-IC	20/08/2019	
8	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Información y Comunicación	NCR-IC	21/08/2019	
9	Evalúe el Control Interno - Monitoreo y Supervisión	ECI-MS	22/08/2019	
10	Determine los Niveles de Confianza Riesgo - Supervisión y Monitoreo	NCR-MS	23/08/2019	
11	Presenté el Informe de Control Interno	ICI	26/08/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

F-III-EJ

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE III: EJECUCIÓN

Objetivo: Establecer los parámetros para el desarrollo de los procesos de ejecución de la auditoría de Gestión.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Evalúe los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	PCD-H	27/08/2019	

2	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	NCR-PCD-H	27/08/2019	
3	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	CA-PCD-H	27/08/2019	
4	Evalúe los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	PTE	28/08/2019	
5	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	NCR-PTE	28/08/2019	
6	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	CA-PTE	28/08/2019	
7	Evalúe los procesos de trabajos en alturas	PTA	29/08/2019	
8	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de trabajos en alturas	NCR-PTA	29/08/2019	
9	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de trabajos en alturas	CA-PTA	29/08/2019	
10	Evalúe los procesos de alerta de peligros	PAP	30/08/2019	
11	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de alerta de peligros	NCR-PAP	30/08/2019	
12	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de alerta de peligros.	CA-PAP	30/08/2019	
13	Evalúe los procesos de administración de personal	PAAdP	02/09/2019	
14	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de administración de personal	NCR-PAAdP	02/09/2019	
15	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de administración de personal	CA-PAAdP	02/09/2019	
16	Evalúe los procesos de producción de hormigón	PPH	03/09/2019	
17	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de producción de hormigón	NCR-PPH	03/09/2019	
18	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de producción de hormigón	CA-PPH	03/09/2019	
19	Elabore indicadores de gestión	IdGt	04/09/2019	
20	Determine los hallazgos	HLg	05/09/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

F-IV-CR

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
PROGRAMA DE AUDITORÍA
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivo: Informar sobre los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría de gestión a la empresa.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Presente la carta de invitación al personal de la empresa Depohormigon.	ILI	06/09/2019	
2	Presente el Informe de Auditoría de Gestión	FF-AG	11/09/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

Ord-Tj

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

ORDEN DE TRABAJO

Ambato, 1 de agosto de 2019

Señor Ingeniero.
Diego Alvarado
Gerente de Depohormigon Cía. Ltda.

Presente. -

Expresamos un cordial saludo de parte de quienes conformamos el equipo auditor, como es de su conocimiento y con la debida autorización otorgada por su persona y en representación de la empresa, se emítela correspondiente Orden de Trabajo, para la ejecución de la presente Auditoría de Gestión a Depohormigon Cía Ltda, periodo 2018.

Para dar cumplimiento a los objetivos que persigue el examen de auditoría, se utilizará técnicas y procedimientos sustentados en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptados, Normas y Disposiciones de orden legal e internas, por lo que la colaboración del personal de la empresa es de relevancia durante el proceso.

La duración de los trabajos tendrá un tiempo estimado de 40 días laborables, tiempo en el que se incluye la presentación del informe final de auditoría.

Por la atención brindada quedamos agradecidos y hacemos extenso nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Sra. Fernanda Llerena
SUPERVISORA

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión

ARCHIVO PERMANENTE

3.3 Fase I: Conocimiento preliminar

F-1-CP

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
PROGRAMA DE AUDITORÍA
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Objetivo: Recopilar información acerca de la empresa, para conocer las actividades a las que se dedica

N°	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Recopile información general de la empresa	If-Ep	02/08/2019	
2	Visite la empresa Depohormigon	Vt-Ep	05/08/2019	
3	Entreviste al gerente de la empresa Depohormigon	Et-Gt	06/08/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

If-Ep 1/4

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

FODA

Fortalezas

1. Buenas referencias en cuanto a calidad de nuestros proyectos de construcción
2. Pertener a un Grupo Económico reconocido
3. Personal capacitado
4. Posicionamiento en mercado de Hormigón
5. Formalidad en procesos empresariales
6. Rentabilidad de la Empresa
7. Capacidad Instalada en línea de Hormigón
8. Acceso a financiamiento en buenas condiciones
9. Nivel de contactos en GAD'S

Oportunidades

1. Alta oferta laboral
2. Oferta de financiamiento en buenas condiciones con los bancos
3. Fenómenos naturales (reparación de infraestructura)
4. Crecimiento de demanda de proyectos de infraestructura sanitaria y agua potable, colectoras, parques, taludes
5. Proyectos del GAD de Ambato
6. Mejores condiciones de negociación con proveedores
7. Alianzas Estratégicas / Consorcios
8. Expandir presencia a nivel nacional

Debilidades

1. Deficiencia en área de licitaciones
2. Limitaciones en flujo de caja
3. Falta de maquinaria básica propia para la Construcción
4. Tiempos de reacción altos ante imprevistos

If-Ep 2/4

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

5. Costos altos en agregados
6. Costo de mantenimiento elevado por edad de la maquinaria

7. Precios altos con relación a la competencia en la línea de Hormigón
8. Maquinaria subutilizada en línea de Hormigón

Amenazas

1. Competencia desleal
2. Situación económica del país
3. Inestabilidad política y legal
4. Incremento de competencia
5. Clientes incumplidos
6. Corrupción
7. Baja calidad de agregados

Misión

Contribuir al desarrollo del país, ejecutando proyectos de infraestructura de reconocida calidad y comercializar hormigón de excelencia comprobada, siempre buscando la completa satisfacción de todos nuestros clientes, así como el crecimiento sustentable de la empresa.

Visión

Situar a DEPOHORMIGON como una de las empresas constructoras en obras de infraestructura más reconocidas del centro del país, con presencia a nivel nacional, además de liderar la producción y venta de hormigón generando clientes satisfechos por la excelencia de nuestros servicios y el gran compromiso con el trabajo encomendado.

If-Ep 3/4

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Políticas normas y regulaciones

Acuerdo No.174 art.31-32-33

Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas.

Norma INEN 225

Manejo, Almacenamiento, transporte y expendio de combustibles líquidos.

Estas normas son de chequeo obligatorio para todos los trabajos realizados.	
	Se realizó el análisis de tarea de riesgo con el personal implicado.
	El personal que realizará el trabajo tiene el entrenamiento / experiencia
	El personal de área está comunicado del trabajo a realizar y sus riesgos involucrados
	Área de trabajo resbalosa - Verifique si la superficie no tiene huecos, grietas y desniveles notorios que impidan la realización de los trabajos es segura para trabajar
	El área de trabajo se encuentra aislada y señalizada.
	Se ha revisado y cumplido el procedimiento de etiquetado, bloqueo y prueba
	Se ha comunicado el contenido de este permiso de trabajo a todos los implicados
	Existe en planta personal preparado para realizar / activar un plan de rescate y emergencia
	Están definidos los procedimientos de emergencia y rescate para el trabajo a realizar.

Aplicable a trabajos que generen puntos de ignición pudiendo generar explosión o incendio.	Condiciones de trabajo
	Existen trabajos cercanos que puedan ser afectados
	(En caso afirmativo) Existen medios de protección de chispas
	Existe una ventilación constante del área
	Existe un extintor de fuego a menos de 2 metros de distancia
	Existe una salida / ruta de emergencia.
	Inspección para Oxicorte
	Tanques asegurados verticalmente
	Manómetros funcionan
	Válvulas y mangueras en buen estado
	Arrestallamas en cada cilindro
	EPP ' s
	Gafas de oxicorte
	Guantes
	Inspección para Esmerilado y amolado
	Esmeril posee la guarda
Careta protectora	
Protección auditiva	

If-Ep 4/4

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Todo trabajo que se realice a más de 1, 8 más. de altura. No aplica a trabajos en plataformas fijas que eviten cualquier riesgo de caída.	Arneses, eslingas y retráctil
	Cada equipo tiene su etiqueta de inspección
	Seguros y ganchos en buen estado
	Colocación correcta de arnés
	Sistemas de absorción de caída
	Aislamiento de áreas
	Barricadas o señales en aberturas de suelo
Existe aislamiento para prevención de caída de objetos.	

Todo trabajo que se realice en espacios con una sola entrada y salida.	Protocolos de trabajo
	Se tiene determinado siempre un observador
	El observador cuenta con medios de comunicación
	El observador conoce los protocolos de emergencia
	Inspección de los equipos de trabajo
	No existe potencial de sepultamiento/ entierro/ atrapamiento
Accesos seguros	

Todo trabajo que se relaciona con instalaciones eléctricas, partes de	Protocolos de trabajo
	El sistema y equipo está sin tensión
	Las herramientas tienen protección aislante
	Los Epp son adecuados para riesgo eléctrico
	Personal Calificado, conoce la tarea y sus riesgos
	Puesta a tierra del sistema o equipo
	Se etiquetado y bloqueado el sistema o equipo

Elaborado: FLL	Fecha: 02/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 02/08/2019

Vt-Ep

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
VISITA A LA EMPRESA

Siendo las 10h00 de la mañana del día 5 de agosto de 2019, se procede a visitar las instalaciones de la empresa Depohormigón en la ciudad de Ambato, se logró constatar la distribución de los diferentes departamentos, para recabar información me dirigí hacia el área de Talento Humano, lugar en el que fuimos recibidos por la Ing. María del Carmen Torres, quien nos proporcionó una guía acerca de las actividades a las que dedica Depohormigón, se constató la presencia de documentos que le acreditan a la empresa como una entidad que provee hormigón de alta calidad, debido a los componentes que utiliza en su proceso de dosificación para preparar el producto (hormigón).

La empresa cuenta con equipos de alta tecnología para desarrollar sus actividades, y un equipo selecto de profesionales y colaboradores, a los cuales se les proporciona las debidas herramientas, posee además instructivos de las actividades, los mismos que son proporcionados a los empleados y trabajadores, los supervisores de áreas son los encargados de inspeccionar la seguridad de los trabajadores, el cumplimiento a la normativa de seguridad, para evitar conflictos laborales y prestar la correspondiente garantiza sobre la salud del personal a su cargo.

Se llegó apreciar, además, que las instalaciones se encuentran distribuidas de manera adecuada para que el traslado hacia las diferentes áreas sea funcional, por otra parte, los procesos se encuentran organizados adecuadamente para evitar la confusión y una localización inmediata, la infraestructura es moderna y ofrece comodidad a los empleados.

La empresa por sus actividades presenta un alto movimiento, por lo que la circulación de cliente en la misma es alta, posee un grupo de empleados en las diferentes áreas, quienes mantiene responsabilidad por las funciones encomendadas.

En el sistema mantienen un eficiente control de los materiales, estos son cotejados con la información proporcionada por los supervisores de área, los equipos y materiales se encuentran en constante monitoreo, sobre todo aquellos de mayor rotación, con la finalidad de que su reposición no interrumpa el desarrollo de actividades propias de la empresa.

Finalmente, la visita a las instalaciones terminó a las 12h00.

Et-Ep

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

ENTREVISTA AL GERENTE

Entrevistado: **Ing. Diego Alvarado**

Hora: 16:10

Cargo: **Gerente General**

Fecha: 06/08/2019

¿Las actividades que se ejecutan en la empresa se encuentran definidas a través de manuales de procedimientos?

Si, contamos con manuales para cada una de las actividades, con la finalidad de que los empleados que colaboran en la empresa conozcan con certeza cuáles son sus responsabilidades y el alcance de las misma, por otra parte, las actividades estarán direccionadas en cumplirse a cabalidad según las metas planteadas.

¿La empresa cuenta con las herramientas necesarias para ejecutar sus trabajos sin que existan inconvenientes?

Desde luego, la empresa les proporciona todos los equipos y materiales necesarios para que los trabajos no se paralicen, pero, sobre todo, que estos cumplan con las normas de calidad.

¿La empresa se encuentra calificada según lo establecen las normas y disposiciones competentes?

Totalmente, cumplimos con las normas ISO, OSHAS, INEN, de acuerdo a cada una de las actividades y según lo expresan las leyes competentes.

¿Los trabajadores poseen los beneficios establecidos por la Ley?

Claro, cumplimos con lo determinado en la Ley, en lo referente a beneficios sociales y todo lo que compete a la seguridad de los trabajadores.

¿Los trabajadores que colaboran en la empresa son contratados indefinidamente, o por ejecución de obra?

Bueno, tenemos diferentes contratos, por ejemplo: los empleados que laboran en el ámbito administrativo poseen contrato indefinido y llevan en su mayoría trabajando años para la empresa, los supervisores y directores de obras de igual manera, algunos de los trabajadores poseen contratos por obra y otros aportan de manera indefinida.

¿En cada área existen supervisores encargados de los trabajadores por grupos?

Si, de hecho, los supervisores son los responsables por su equipo de trabajo y la ejecución de las diferentes obras y servicios, ellos son quienes reportan las novedades existentes y proporcionan soluciones a los problemas.

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión

ARCHIVO CORRIENTE

3.4 Fase II: Planificación

F-1I-Pnf Pn

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión
PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE II: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Objetivo: Establecer los parámetros para el desarrollo de los procesos de ejecución de la auditoría de Gestión

N°	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Presente carta de inicio de la auditoría	Ct-In-AG	07/08/2019	
2	Solicite información	St-Rq-If	08/08/2019	
3	Elabore el memorando de planificación	MmPf	09/08/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

Ct-In-AG

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CARTA INCIO DE AUDITORÍA

Ambato, 07 de agosto de 2019

Señor Ingeniero.
Diego Alvarado
Gerente de Depohormigon Cía. Ltda.
Presente. -

De nuestra consideración:

Estimado señor Gerente, informamos que el día, de agosto de 2019, iniciamos los trabajos de Auditoría de Gestión a la empresa Depohormigon Cía Ltda., por el periodo 2018, por lo que se da inicio al trabajo, siendo necesario la revisión de la documentación relacionada con los procesos internos ejecutados por la empresa en el desarrollo de sus actividades.

Debo mencionar que la información por ustedes proporcionada mantiene el carácter de confidencialidad, por lo que es mi responsabilidad custodiar la seguridad de la misma, las pruebas de selección aplicadas a los diferentes procesos serán parte de los procedimientos que exige la auditoría.

Mi responsabilidad se extiende a la presentación de un informe final, en el cual se dará a conocer las irregularidades detectadas, con sus correspondientes recomendaciones, es conveniente exponer que el criterio empleado en el informe corresponde a las apreciaciones independientes y profesionales.

Atentamente,

Sra. Fernanda Llerena
Auditora

St-Rq-If

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN

Ambato, 08 de agosto de 2019

Para: Responsables: Talento Humano, Carga de descarga de hidrocarburos, Trabajos eléctricos, Trabajos en altura, Alerta de peligros, Producción de hormigón.

De: Fernanda Llerena – Auditora.

De mi consideración:

Reciban un cordial saludo acompañado de los mejores deseos de éxito en las funciones a ustedes encomendadas, el motivo de presenta es el de solicitar información relacionada con cada una de las áreas que mantiene la empresa, por lo que se requiere lo siguiente:

- Normativa e instructivos referentes a carga y descarga de hidrocarburos
- Normativa e instructivos referentes a trabajos eléctricos
- Normativa e instructivos referentes a alerta de peligros
- Normativa e instructivos referentes a administración de personal
- Normativa e instructivos referentes a producción de hormigón.
- Proceso de producción de hormigón
- Otras relativas al examen de auditoría.

Con la plena seguridad de que mi petición tendrá la acogida esperada, y la información será proporcionada en tiempos prudenciales, me despedido de usted.

Atentamente,

Sra. Fernanda Llerena
Auditora

Mm-Pf 1/2

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

I. Antecedentes de la empresa

Depohormigon es una empresa perteneciente al sector privado, sus actividades se encuentran orientadas a la venta de hormigón, para el sector de la construcción y otros trabajos como instalaciones eléctricas y de altura, la empresa presenta una amplia trayectoria por lo que su prestigio es reconocido a nivel de la provincia.

II. Objetivo de la auditoría

Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y gestión alcanzados durante el periodo 2018, sobre los procesos efectuados por la empresa.

III. Alcance de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión tendrá un alcance sobre los procesos ejecutados en la empresa Depohormigon Cía Ltda., en función a las actividades de la misma.

IV. Base legal de la auditoría de gestión

Acuerdo No.174 art.31-32-33 Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas.

Norma INEN 225 Manejo, Almacenamiento, transporte y expendio de combustibles líquidos NTP 561 – INSHT 1995

GTH-PL-01 Plan de Capacitación.Norma ISO 9001:2008.

GEIS-FO-08 Formulario Alerta de Peligros

GTH-FO-14 Inscripción de Cursos Externos.

GEIS-FO-13 Lista de Chequeo Verificación de Arnés de Seguridad

GTH-FO-17 Encuesta de Satisfacción de Capacitación

GTH-FO-16 Evaluación a personal Capacitado Registro de Asistencia GEIC-FO-03.

GTH-FO-20 Eficacia de Capacitación.

Norma OHSAS 18001:2007.

Código de Trabajo

Ley de Discapacidades

V. Tiempo estimado de la ejecución

El tiempo estimado dentro de la ejecución de la auditoría de gestión está considerado de la siguiente manera:

Recolección de la información	5 días
Análisis de la información	6 días

Mm-Pf 2/2

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Elaboración de papeles de trabajo 20 días
Presentación del informe final 9 días

Elaborado: FLL	Fecha: 09/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 09/08/2019

F-II-Pnf

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Objetivo: Evaluar el Sistema de Control Interno que posee la empresa en el desarrollo de sus actividades.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Evalúe el Control Interno – Ambiente de Control	CCI-AC	12/08/2019	
2	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Ambiente de Control	NCR-AC	13/08/2019	
3	Evalúe el Control Interno – Evaluación de Riesgo	ECI-ER	14/08/2019	
4	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Evaluación de Riesgo	NCR-ER	15/08/2019	
5	Evalúe el Control Interno – Actividades de Control	ECI-AvC	16/08/2019	
6	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Actividades de Control	NCR-AvC	19/08/2019	
7	Evalúe el Control Interno – Información y Comunicación	ECI-IC	20/08/2019	
8	Determine los Niveles de Confianza Riesgo – Información y Comunicación	NCR-IC	21/08/2019	
9	Evalúe el Control Interno - Monitoreo y Supervisión	ECI-MS	22/08/2019	
10	Determine los Niveles de Confianza Riesgo - Supervisión y Monitoreo	NCR-MS	23/08/2019	
11	Presenté el Informe de Control Interno	ICI	26/08/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

CCI-AC

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO - AMBIENTE DE CONTROL

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿Difunde la visión y misión de la empresa?	28	2	
2	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos de la empresa?	30		
3	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	30		
4	¿Para desarrollar y retener al personal competente cumple con las disposiciones normativas legales?	30		
5	¿La empresa posee un manual de organización y está actualizado de acuerdo a la estructura actual de la empresa?	30		
6	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las actividades de la empresa?	30		
7	¿Difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno para el eficiente desarrollo de la empresa?	20	10	Algunos opinaron que este proceso no se da
8	¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la empresa son difundidos entre su personal?	15	15	En un 50% los empleados manifestaron tener conocimiento sobre las metas y objetivos de cada proyecto, mientras que el otro 50% opinó lo contrario
9	¿La estructura organizacional actual se encuentra acorde a las necesidades actuales de la empresa?	28	2	Una minoría indicó que la estructura esta desactualizada.
	¿La empresa cuenta con un reglamento interno u otro documento normativo en el cual se establezca su ámbito de actuación?	30		
10	¿En el reglamento se especifican las atribuciones de todas las áreas o unidades administrativas?	30		
11	¿Con el uso del reglamento interno se da cumplimiento a las obligaciones de la empresa?	30		
TOTAL		331	29	

Elaborado: FLL	Fecha: 12/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 12/08/2019

NCR-AC

Auditoría de Gestión

NIVELES CONFIANZA RIESGO - AMBIENTE DE CONTROL

Calificación		331
Ponderación		360
Nivel de Confianza	C/P * 100%	92%
Nivel de Riesgo	100% - NC	8%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26 - 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

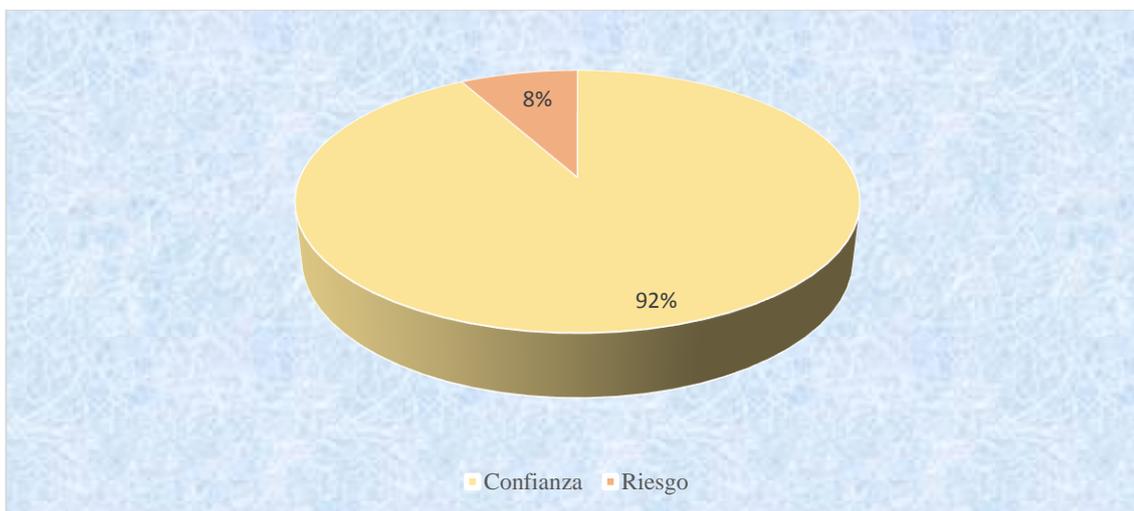


Gráfico 8.3: Confianza riesgo – ambiente de control

Fuente: ECI-AC

Elaborado por: Llerena Fernanda, 2019

El ambiente de control obtuvo un 92% de Confianza, debido a que las actividades poseen un eficiente Control Interno, complementariamente el nivel de Riesgo es evidentemente bajo llegando a situarse en el 8%.

Elaborado: FLL	Fecha: 13/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 13/08/2019

ECI-ER

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN DE RIESGO

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	24	6	Un porcentaje menor opina que no existe una cultura de administración de riesgos
2	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	30		
3	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	30		
4	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?	20	10	Algunos empleados opinaron que no existe planes de contingencia
5	¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?	22	8	Para un número menor de empleados las matrices mencionada están desactualizadas.
6	¿Se evalúa los riesgos procedentes de las actividades propias de la empresa?	28	2	Dos de los empleados expresaron la falta de evaluación de los riesgos
7	¿Se da a conocer los resultados de la evaluación a todos los empleados y trabajadores?	19	11	Un número de 11 empleados opinaron que no se da a conocer los resultados de evaluaciones, por cuanto estas no se realizan.
8	¿Se diseñan estrategias para contrarrestar los riesgos?	23	7	La opinión de 7 empleados es que no se han diseñado estrategias para minimizar riesgos.
TOTAL		196	44	

Elaborado: FLL	Fecha: 14/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 14/08/2019

NCR-ER

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión

NIVELES CONFIANZA RIESGO – EVALUACIÓN DE RIESGO

Calificación		194
Ponderación		240
Nivel de Confianza	C/P * 100%	82%
Nivel de Riesgo	100% - NC	18%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 – 93	26- 69	12 - 25
8 – 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

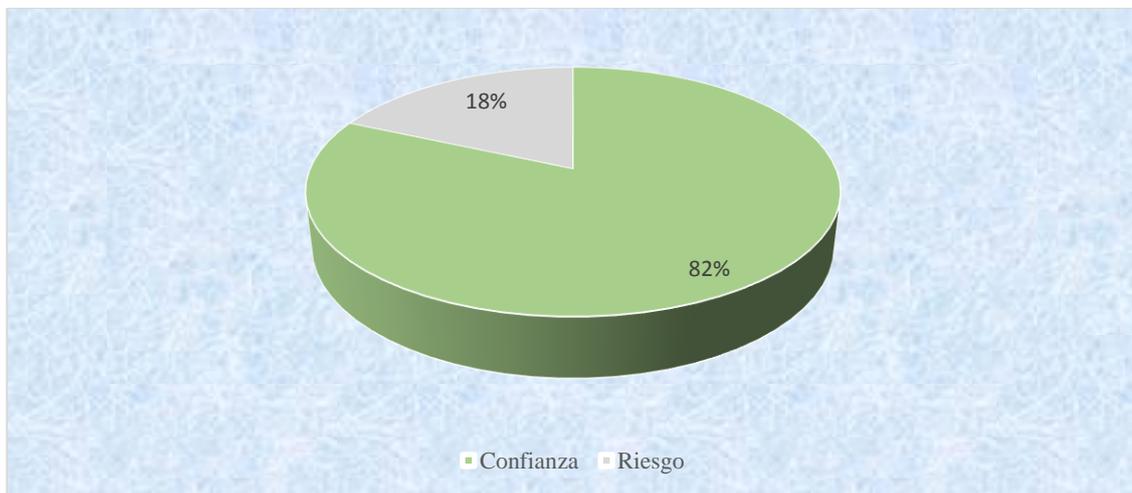


Gráfico 9.3: Confianza riesgo – evaluación de riesgo

Fuente: ECI-ER

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

El control utilizado dentro del componente de Evaluación de Riesgo llegó a obtener un porcentaje del 82% de Confianza con un rango de ponderación alto, lo que indica que la empresa se enfoca en mantener sus procesos controlados, mientras que el Riesgo se situó en el 18%.

Elaborado: FLL	Fecha: 15/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 15/08/2019

ECI-AyC

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO – ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	30		
2	¿Se realizan revisiones sobre el cumplimiento de objetivos y metas empresariales?	30		
3	¿Se realizan revisiones por parte de la empresa a nivel de procesos, función y actividad?	22	8	Un número de 8 empleados indicó que en la empresa Depohormigon no se revisan los procesos
4	¿Se realizan revisiones sobre la administración de los recursos humanos?	30		
5	¿Se cuenta con actividades para revisar y evaluar los indicadores de desempeño?	26	4	Según la opinión de 4 empleados no se revisan y evalúan indicadores de desempeño.
6	¿Existen restricciones al personal no autorizado sobre los registros y procesos de la empresa?	30		
7	¿La empresa posee políticas claras para cumplir con los procesos?	30		
8	¿La empresa posee sistemas informáticos que apoyen el desarrollo de sus actividades?	30		
9	¿Las funciones de los empleados se encuentran documentadas?	30		
10	¿Existen parámetros para medir el desempeño laboral de los empleados?	30		
11	¿Se comunica los resultados de la evaluación a los empleados?	30		
12	¿Se proporciona programas de capacitación relacionados con la debilidades de los empleados?	30		
13	¿Se motiva a los empleados para una buena ejecución de sus funciones?	25	5	De acuerdo a lo manifestado por 5 empleados no se motiva para ejecutar el trabajo de mejor manera.
TOTAL		373	17	

Elaborado: FLL	Fecha: 16/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 16/08/2019

NCR-AyC

Auditoría de Gestión

NIVELES CONFIANZA RIESGO – ACTIVIDADES DE CONTROL

Calificación		373
Ponderación		390
Nivel de Confianza	C/P * 100%	82%
Nivel de Riesgo	100% - NC	18%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26- 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

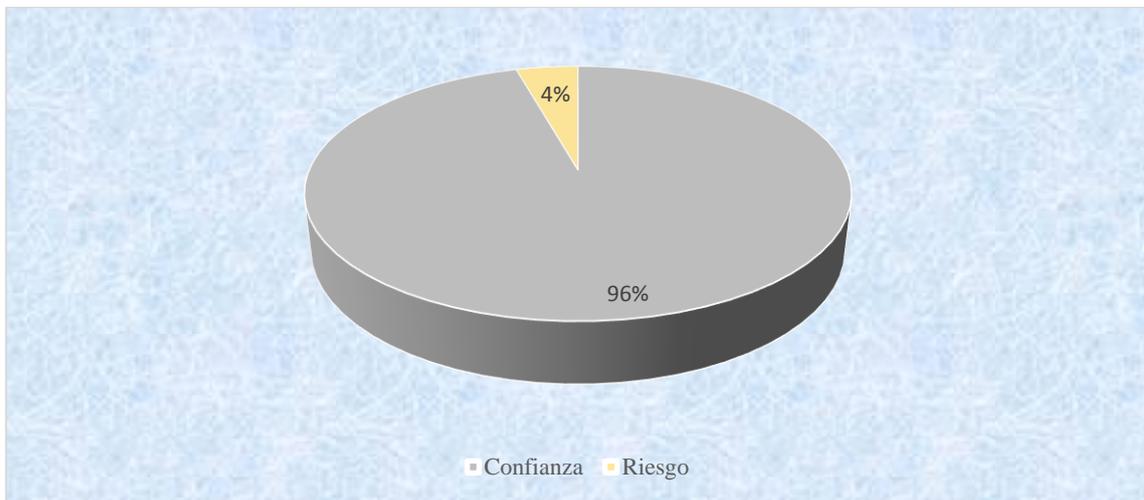


Gráfico 10.3: Confianza riesgo – actividades de control

Fuente: ECI-AvC

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

La empresa Depohormigon Cía Ltda., presenta un eficiente Control Interno en lo referente a las Actividades de Control habiendo llegado a alcanzar el 96% de Confianza y un nivel de Riesgo del 4% con un rango bajo dentro de la tabla de ponderación.

Elaborado: FLL	Fecha: 19/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 19/08/2019

ECI-IC

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO – INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿La empresa cuenta con un sistema de comunicación e información apropiado?	10	20	No, se informa apropiadamente j Db-1
2	¿La comunicación se encuentra formalmente establecida entre empleados?	11	19	Solo para las instancias superiores
3	¿Se provee información para mejorar el desempeño del personal y tomar medidas correctivas?	22	8	Para 8 empleados no se proporciona información sobre el desempeño del personal
4	¿La empresa cuenta con políticas de seguridad para los sistemas informáticos y de comunicación?	30		
5	¿La información proporcionada se encuentra acorde a la normativa aplicada en el desarrollo de las actividades?	30		
6	¿La empresa cuenta con programas de comunicación oportuno que faciliten la evaluación al control interno?	26	4	La opinión de 4 empleados es negativa en relación a los programas de comunicación y la oportunidad sobre la evaluación al control interno.
7	¿La comunicación entre los empleados de la empresa es buena?	30		
8	¿La información que se genera en la empresa es eficiente en la solución de problemas?	22	8	Según opinaron 8 empleados la información que proporciona la empresa no es eficiente.
9	¿Se utiliza software para el manejo de la información en la empresa?	30		
10	¿Considera que el sistema de información y comunicación requiere de cambios, para alcanzar la eficiencia?	25	5	Desde la apreciación de 5 empleados el sistema de información y comunicación no es eficiente.
TOTAL		206	64	

Elaborado: FLL	Fecha: 20/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 20/08/2019

NCR-IC

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

NIVELES CONFIANZA RIESGO – INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Calificación		206
Ponderación		270
Nivel de Confianza	C/P * 100%	82%
Nivel de Riesgo	100% - NC	18%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26- 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

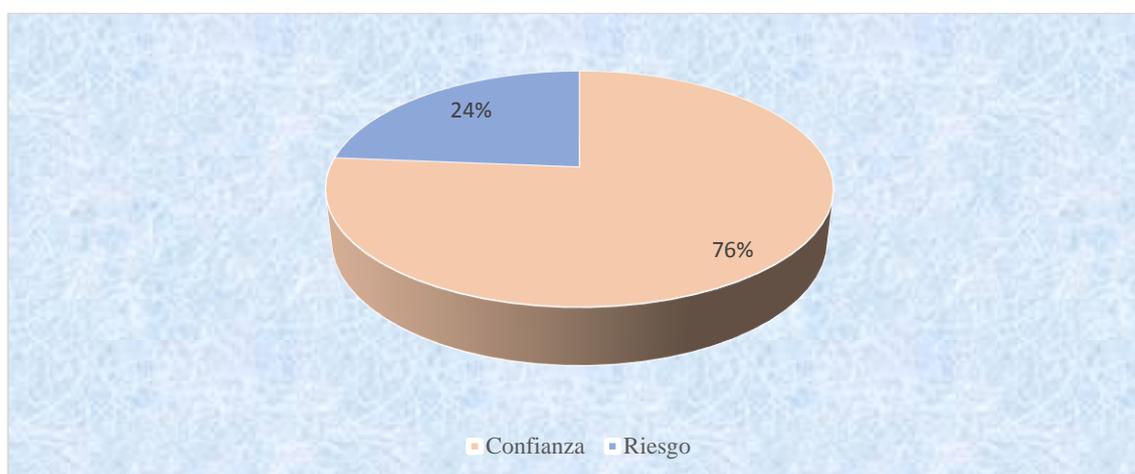


Gráfico 11.3: Confianza riesgo – información y comunicación

Fuente: ECI-IC

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

El resultado alcanzado dentro de la evaluación al Control Interno del componente de Información y Comunicación es del 76%, en el nivel de Confianza por cuanto la empresa no ha perfeccionado el sistema de comunicación aun así el rango de ponderación es alto, en el nivel de Riesgo se alcanzó un porcentaje del 24% que de acuerdo al rango se sitúa en un nivel bajo.

Elaborado: FLL	Fecha: 21/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 21/08/2019

ECI-MS

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO – SUPERVISIÓN Y MONITOREO

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿Se supervisan los objetivos de manera periódica para determinar el nivel de cumplimiento?	30		
2	¿Se elabora un programa de acciones para resolver los problemas detectados?	8	22	No se ha diseñado ningún programa j Db-2
3	¿Se realiza un seguimiento del programa de acciones a fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas?	8	22	No se da seguimiento por que no existe
4	¿Se realizan controles sorpresivos sobre los productos que se elaboran en la empresa?	30		
5	¿Se supervisan los procesos en la empresa para tomar medidas correctivas de ser el caso?	30		
6	¿Se realiza un monitoreo de las acciones y procesos propios de la empresa?	30		
7	¿Existe una responsable de la supervisión de los procesos de la empresa?	30		
8	¿Se supervisa y monitorea que se cumplan con las metas empresariales?	30		
9	¿La empresa realiza supervisión para identificar las deficiencias en los procesos?	30		
10	¿La información proporcionada por la empresa, aporta a los procesos de supervisión?	30		
TOTAL		256	44	

Elaborado: FLL	Fecha: 22/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 22/08/2019

NCR-MS

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

NIVELES CONFIANZA RIESGO – SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Calificación		256
Ponderación		300
Nivel de Confianza	C/P * 100%	82%
Nivel de Riesgo	100% - NC	18%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26 - 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

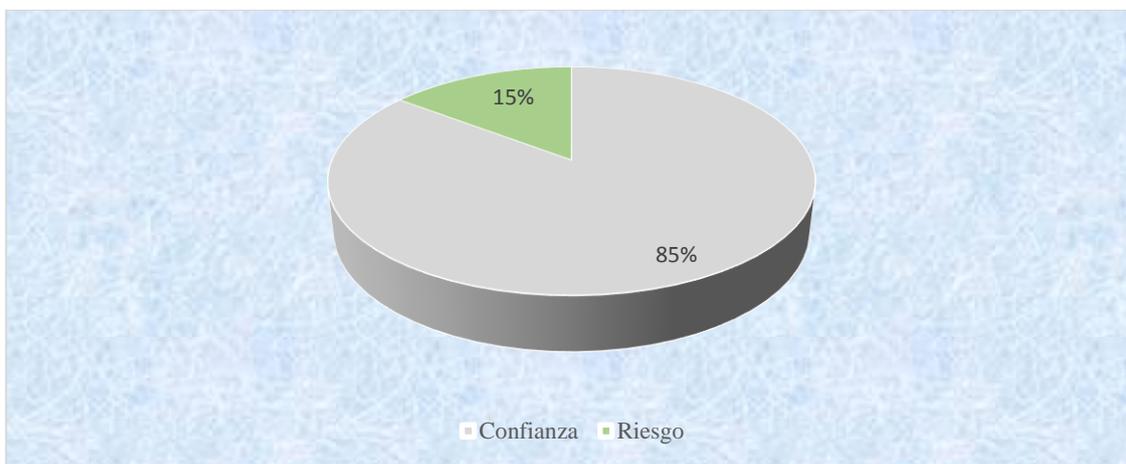


Gráfico 12.3: Confianza riesgo – supervisión y monitoreo

Fuente: ECI-SM

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Dentro de las actividades que se consideran en el componente de Supervisión y Comunicación el nivel de Confianza es del 85% con un rango alto, por cuanto el Control Interno se encuentra direccionado apropiadamente, el Riesgo se ubicó en un 15%, lo que demuestra que alcanzó un rango bajo.

Elaborado: FLL	Fecha: 23/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 23/08/2019

ICI

Auditoría de Gestión
INFORME DE CONTROL INTERNO

Ambato, 26 de agosto de 2019

Señores
Depohormigon Cía. Ltda.
Presente. -

De mi consideración:

Luego de expresar un cordial saludo, pasó a informar que hemos culminado la fase de evaluación al Control Interno de la empresa Depohormigon, por el periodo 2018, habiendo obtenido los siguientes resultados:

Dentro de las Actividades de Control, la empresa mantiene un eficiente Control Interno, habiendo alcanzado un porcentaje elevado de Confianza, el cual llegó al 92% con un Riesgo del 8%; en el componente de Evaluación del Riesgo el porcentaje de Confianza se ubicó en el 82% con un Riesgo del 18%; en lo que respecta al componente de Actividades de Control este alcanzó el 96% y un Riesgo del 4%; en cuanto al componente de Información y Comunicación el nivel de Confianza fue del 76%, debido a que la empresa no cuenta con un sistema de comunicación e información eficiente, por lo que el nivel del Riesgo fue del 24% y finalmente el porcentaje alcanzado en el componente de Supervisión y Monitoreo fue de 85% al no elaborar programas de acciones para resolver los problemas detectados en el desarrollo de actividades propias de la empresa, por tal razón el Riesgo fue del 15%.

Inexistencia de un sistema de comunicación eficiente

De acuerdo a lo manifestado por los empleados y trabajadores de la empresa Depohormigon Cía. Ltda., no existe un adecuado sistema de comunicación, situación que debe ser analizada para conservar la eficiencia operativa en la empresa.

Recomendación:

A los Directivos de áreas, coordinen el diseño de sistemas oportunos de comunicación, con la finalidad de que esta pueda llegar de manera oportuna a las instancias competentes y evitar malos entendidos y se mejore la parte operativa de los procesos.

Inexistencia de programas de acción para resolver problemas internos

La empresa no cuenta con programas de acción específicos para resolver inconvenientes relacionados con las actividades que ejecuta la empresa, situación que incomoda a los empleados y trabajadores, además de restar eficiencia a las actividades.

Recomendación:

A los Directivos de la empresa, coordine con el personal competente el diseño de programas que aporte de manera efectiva a la solución de problemas, especialmente en las actividades relacionadas con la empresa.

Atentamente,

Sra. Fernanda Llerena
AUDITORA

3.5 Fase III: Ejecución

F-III-EJ

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

PROGRAMA DE AUDITORÍA**FASE III: EJECUCIÓN**

Objetivo: Establecer los parámetros para el desarrollo de los procesos de ejecución de la auditoría de Gestión.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Evalúe los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	PCD-H	27/08/2019	
2	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	NCR-PCD-H	27/08/2019	
3	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de carga y descarga de hidrocarburos	CA-PCD-H	27/08/2019	
4	Evalúe los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	PTE	28/08/2019	
5	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	NCR-PTE	28/08/2019	
6	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de ejecución de trabajos eléctricos	CA-PTE	28/08/2019	
7	Evalúe los procesos de trabajos en alturas	PTA	29/08/2019	
8	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de trabajos en alturas	NCR-PTA	29/08/2019	
9	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de trabajos en alturas	CA-PTA	29/08/2019	
10	Evalúe los procesos de alerta de peligros	PAP	30/08/2019	
11	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de alerta de peligros	NCR-PAP	30/08/2019	
12	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de alerta de peligros.	CA-PAP	30/08/2019	
13	Evalúe los procesos de administración de personal	PAdP	02/09/2019	
14	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de administración de personal	NCR-PAdP	02/09/2019	
15	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de administración de personal	CA-PAdP	02/09/2019	
16	Evalúe los procesos de producción de hormigón	PPH	03/09/2019	
17	Determine niveles de confianza riesgo de los procesos de producción de hormigón	NCR-PPH	03/09/2019	
18	Elabore las cédulas analíticas de los procesos de producción de hormigón	CA-PPH	03/09/2019	
19	Elabore indicadores de gestión	IdGt	04/09/2019	
20	Determine los hallazgos	HLg	05/09/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019
PCD-H	

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO PROCESO DE CARGA Y DESCARGA DE HIDROCARBUROS

Objetivo: Verificar el uso de medidas preventivos en la carga y descarga de hidrocarburos manteniendo un orden para la obtención de condiciones de seguridad operativa idóneas.

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿La empresa posee un instructivo para el manejo de carga y descarga de hidrocarburos?	x		
2	¿El instructivo es socializado a todos los trabajadores de la empresa?	x		
3	¿Se brinda seguridad a los trabajadores?	x		
4	¿Se controla el uso de prendas de seguridad a los trabajadores?	x		
5	¿Se aplican sanciones a aquellos trabajadores que incumplen con las normas de seguridad industrial?	x		
6	¿Existe personal encargado de controlar el cumplimiento de normas, políticas y regulaciones emitidas por la empresa, para la ejecución de las actividades?	x		
7	¿Se controlan los riesgos en las actividades para evitar situaciones de peligro en la salud de los empleados?	x		
8	¿Para realizar las actividades de carga y descarga se requiere autorización?	x		
9	¿Se realiza un Chek List por parte del personal asignado por la empresa?	x		
10	¿Se realiza el acotamiento y señalización de la zona de trabajo?	x		
11	¿Se emiten informes sobre las actividades realizadas?	x		
12	¿En caso de irregularidades en los procesos estos son informados de manera inmediata a las instancias superiores?	x		
13	¿Se verifica que las condiciones de trabajo cumplan con los requerimientos establecidos en las normas empresariales?	x		
14	¿Se verifica la existencias de medios de neutralización para evitar accidentes laborales?	x		
TOTAL		14	0	

Elaborado: FLL	Fecha: 27/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 27/08/2019

NCR-PCD-H

Auditoría de Gestión
**NIVELES CONFIANZA RIESGO – PROCESOS DE CARGA Y DESCARGA DE
 HIDROCARBUROS**

Calificación		14
Ponderación		14
Nivel de Confianza	C/P * 100%	100%
Nivel de Riesgo	100% - NC	0%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26- 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

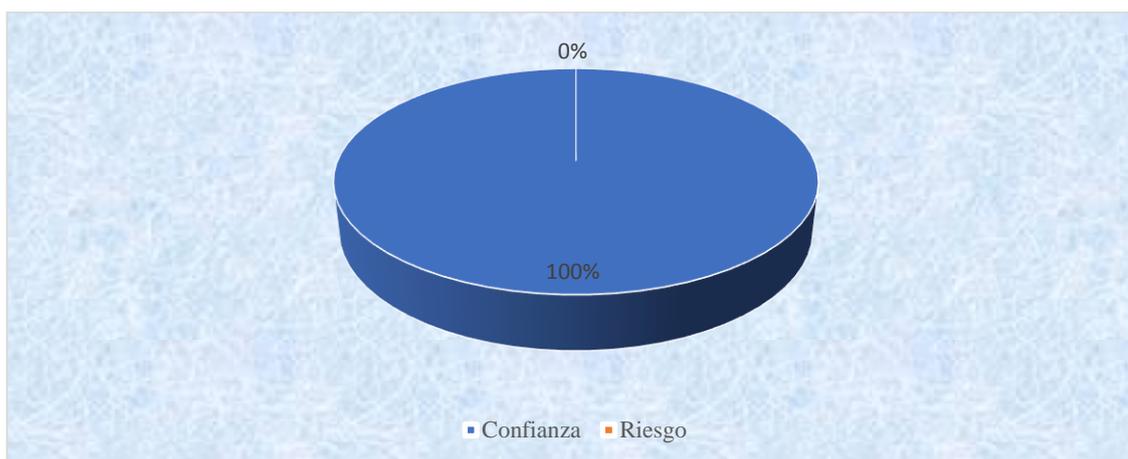


Gráfico 13.3: Confianza riesgo-proceso de carga y descarga hidrocarburos

Fuente: PCD-H

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Los procesos considerados dentro de las actividades de carga y descarga de hidrocarburos alcanzaron el 100% del nivel de Confianza, por cuanto la supervisión de los mismos se la realiza de manera estricta, con la finalidad de brindar seguridad a los trabajadores y ejecutar un proceso eficiente a nivel operativo.

Elaborado: FLL	Fecha: 27/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 27/08/2019

CA-PCD-H 1/2

Auditoría de Gestión
**CÉDULAS ANALÍTICAS - PROCESO DE CARGA Y DESCARGA DE
 HIDROCARBUROS**

Control de riesgo	Verificado según	# de inconvenientes registrados
Explosión	P	ϕ
Incendios	P	ϕ
Caídas a distinto y mismo nivel	P	ϕ
Contacto con sustancias peligrosas	P	ϕ
Inhalación de sustancias peligrosas	P	ϕ

Uso de equipo de protección	Verificado según	# de inconvenientes registrados
Guantes de Nitrilo	P	ϕ
Zapato /Botas de Seguridad	P	ϕ
Ropa de Trabajo adecuada.	P	ϕ
Mascarilla Protectora.	P	ϕ
Casco de Seguridad	P	ϕ

Documentos habilitantes para el proceso	Verificado según	# de inconvenientes registrados
Disponer de la respectiva autorización de parte del Jefe de Planta/ Ingeniero Obra/ Jefe Logística para desarrollar la actividad.	P	ϕ
Realizar la respectiva Lista de Chequeo (Check List) construida por el Técnico de Seguridad y Salud, y entregar al jefe de Planta o al Departamento de Seguridad y Salud.	P	ϕ
Verificar el acotamiento y señalización correcta de la zona a trabajar (canalizaciones, tanque y sumideros), dicha señalización debe informar claramente de:	P	ϕ

P Verificado con reportes técnicos
 ϕ Reportes diarios

Elaborado: FLL	Fecha: 27/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 27/08/2019

CA-PCD-H 2/2

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
**CÉDULAS ANALÍTICAS - PROCESO DE CARGA Y DESCARGA DE
HIDROCARBUROS**

En la verificación física se determinó que:

La zona y sus accesos estuvieron totalmente despejados, limpios y no existe material inflamable o combustible.	✓
Las válvulas y elementos que comunican al tanque con otras estancias o canalizaciones estuvieron debidamente cerradas, bloqueadas y señalizadas con la operación que se realiza.	✓
La disposición de los medios de extinción cerca del tanque y zonas afectadas, se verificaron que se encuentren en correcto estado. (Extintores de Polvo ABC y medios fijos de la instalación, tomas de agua, etc.)	✓
Se verificó la existencia de medios de recogida o neutralización de posibles vertidos de combustible, los orificios estuvieron taponados con el objeto de retener cualquier derrame que pudiera producirse impidiendo así su vertido al suelo.	✓
Existe un anuncio en el cual se prohíbe ingresar en la zona con fuego, cerillas, encendedores, o cualquier otro elemento que pueda generar fuentes de ignición	✓
En la zona acotada no se podrá entrar con teléfonos móviles.	✓
Existe una zona de canalizar la salida de gases a una zona elevada y segura procurando evitar en todo momento las zonas cerradas o mal ventiladas.	✓
Las salidas de gases están orientadas siempre a favor del viento, favoreciendo la salida de los mismos.	✓

Al finalizar el trabajo se comprobó que:

Se comunica la finalización de los trabajos al responsable que autorizó el trabajo y al jefe de Planta.	✓
Dicho responsable decidirá si se eliminan o retiran las medidas de seguridad que se utilizaron para realizar los trabajos, señalización, balizamientos, etc.	✓
Modificar los planos y documentos de las condiciones de los tanques constatando los cambios realizados	✓

La normativa se cumple al ciento por ciento para evitar inconvenientes laborales

✓ Comprobado

Elaborado: FLL	Fecha: 27/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 27/08/2019

PTE

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO PROCESO EJECUCIÓN DE TRABAJOS ELÉCTRICOS

Objetivo: Establecer las disposiciones mínimas de seguridad para la protección de los trabajadores frente al riesgo eléctrico en los lugares de trabajo.

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿Existe un instructivo para la ejecución de actividades en las que tengan contacto con electricidad?	x		
2	¿La empresa proporciona las debidas prendas industriales para proteger físicamente a los trabajadores?	x		
3	¿Se lleva un registro de las prendas de protección para reemplazar las deterioradas?	x		
4	¿Existe personal encargado de realizar la inspección y control sobre el uso de las prendas de protección?	x		
5	¿Se mantiene un plan emergente para contrarrestar los riesgos laborales?		x	No se ha diseñado un plan de riesgos B Hg 1/5
6	¿El personal se encuentra capacitado para realizar este tipo de trabajo?	x		
7	¿Se instruye a los trabajadores sobre las medidas de prevención que deben utilizar en la ejecución de su trabajo?	x		
8	¿Se realiza evaluaciones sobre los riesgos existentes en este tipo de actividades?		x	No se han evaluado los riesgos B Hg 2/5
9	¿El equipo de protección es el apropiado para desempeñar las actividades?	x		
10	¿Los trabajos están sometidos a constantes controles, para evitar errores?	x		
11	¿Se ha instruido a los trabajadores para que identifiquen las zonas de peligro?	x		
12	¿El personal autorizado vigila permanentemente el cumplimiento de las medidas de seguridad?	x		
13	¿Los equipos se encuentran en condiciones aceptables para su funcionamiento?	x		
14	¿Se presentan reportes sobre el avance de las actividades de manera permanente?	x		
TOTAL		12	2	

Elaborado: FLL	Fecha: 28/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 28/08/2019

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
NIVELES DE CONFIANZA RIESGO - PROCESO TRABAJOS ELÉCTRICOS

Calificación		12
Ponderación		14
Nivel de Confianza	C/P * 100%	86%
Nivel de Riesgo	100% - NC	14%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26- 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

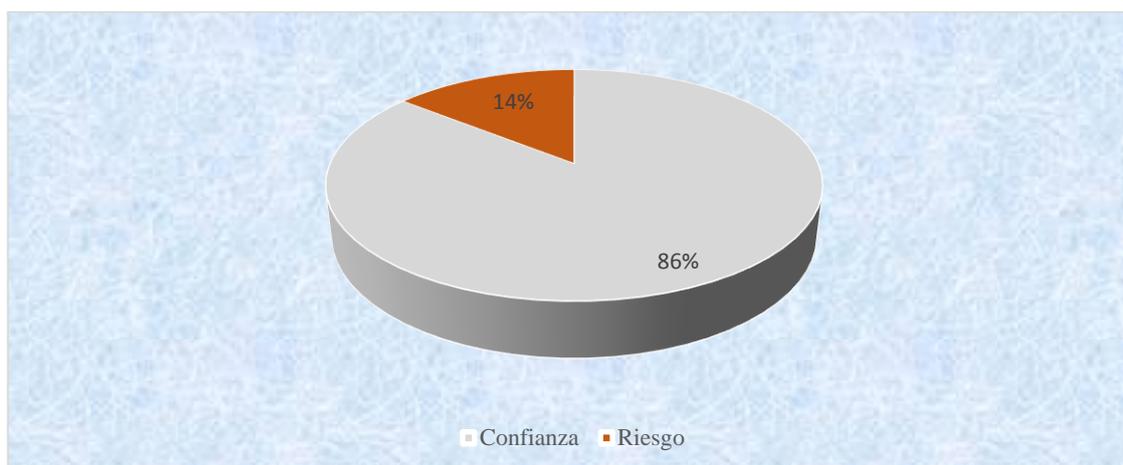


Gráfico 14.3: Confianza riesgo-proceso trabajos eléctricos

Fuente: PTE

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

Los procesos que implican el desarrollo de trabajos eléctricos en la empresa Depohormigón han obtenido un nivel de Confianza del 86% lo que demuestra que las actividades son supervisadas de manera correcta, asegurando el cumplimiento de los procesos y de la normativa establecida para los casos puntuales.

Elaborado: FLL	Fecha: 28/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 28/08/2019

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANALÍTICAS - PROCESO DE TRABAJOS ELÉCTRICOS

Equipo de protección	Nivel de cumplimiento	Verificado con
Guantes aislantes para baja tensión.	100%	Φ
Gafas o pantalla facial adecuadas al arco eléctrico.	100%	Φ
Arnés o cinturón de seguridad, si procede.	100%	Φ
Casco de seguridad aislante con barbiquejo.	100%	Φ
Guantes de protección contra los riesgos mecánicos y arco eléctrico	100%	Φ
Ropa de trabajo adecuada frente al arco eléctrico.	100%	Φ
Calzado de trabajo	100%	Φ

Requerimientos	Nivel de autorización	% cumplimiento	Comprobado con
Realización trabajos eléctricos			
Autorización para ejecución	Superior	100%	Y
Medidas de seguridad	Superior	100%	Y
Cumplimiento de trabajos en zonas de baja tensión	Superior	100%	Y
Comprobar visualmente el buen estado del equipo de puesta a tierra y cortocircuito.	Supervisor	100%	Y
Comprobar que el verificador de ausencia de tensión es el apropiado.	Trabajador	100%	Y
Comprobar visualmente del buen estado del equipo de protección individual, especialmente los guantes aislantes para alta tensión.	Supervisor	100%	Y
Conectar la pica, punto fijo, estructura metálica, etc. a tierra y, en su caso, desenrollar totalmente el conductor de puesta a tierra	Trabajador	100%	Y
Situarse, si es factible, sobre alfombra aislante.	Trabajador	100%	Y

Φ Reportes diarios

Y Informe supervisor

Elaborado: FLL	Fecha: 28/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 28/08/2019

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO PROCESO TRABAJOS EN ALTURAS

Objetivo: Definir los procedimientos y estándares para el programa de protección contra caídas.

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿Existe un instructivo para la ejecución de trabajos en las alturas?	x		
2	¿La empresa proporciona las debidas prendas de seguridad para proteger a los trabajadores?	x		
3	¿Existe un seguro contra accidentes?		x	No, se ha contrato ningún seguro 6 Hg 3
4	¿Existe personal encargado de realizar la inspección y control sobre el uso de las prendas de protección?	x		
5	¿El personal se encuentra capacitado para realizar este tipo de trabajo?			
6	¿Se instruye a los trabajadores sobre las medidas de prevención que deben utilizar en la ejecución de su trabajo?	x		
7	¿Se realiza evaluaciones sobre los riesgos existentes en este tipo de actividades		x	No se han evaluados los riesgos, no existen evidencias
8	¿El equipo de protección es el apropiado para desempeñar las actividades?	x		
9	¿Los trabajos están sometidos a constantes controles, para evitar errores?	x		
10	¿Se ha instruido a los trabajadores para que identifiquen las zonas de peligro?	x		
11	¿El personal autorizado vigila permanentemente el cumplimiento de las medidas de seguridad?	x		
12	¿Los equipos se encuentran en condiciones aceptables para su funcionamiento?	x		
13	¿Se presentan reportes sobre el avance de las actividades de manera permanente?	x		
14	¿Los trabajadores están sometidos revisiones médicos antes de realizar este tipo de trabajos?	x		
TOTAL		12	2	

Elaborado: FLL	Fecha: 29/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 29/08/2019

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

NIVELES DE CONFIANZA RIESGO - PROCESO TRABAJO EN ALTURA

Calificación		12
Ponderación		14
Nivel de Confianza	C/P * 100%	86%
Nivel de Riesgo	100% - NC	14%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26 - 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

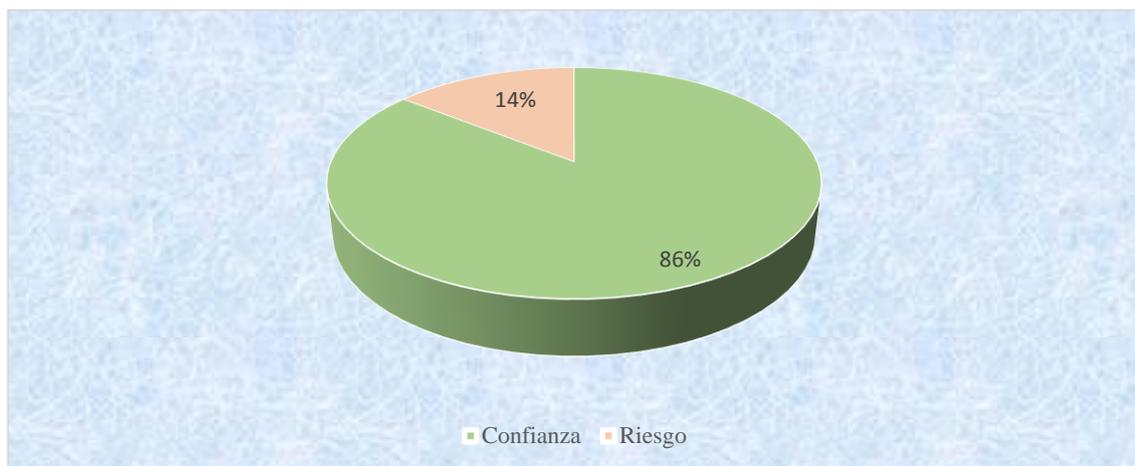


Gráfico15.3: Confianza riesgo-proceso trabajos en alturas

Fuente: PTA

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

En lo que respecta a los trabajos de altura el nivel de Confianza alcanzado fue del 86%, por lo que indica que existe un adecuado Control Interno de las actividades, garantizando de esta manera la seguridad de las personas dedicadas a esta tarea.

Elaborado: FLL	Fecha: 29/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 29/08/2019

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANÁLITICAS - PROCESO TRABAJO EN ALTURA

REQUISITOS GENERALES	SUPERVISADO POR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	VERIFICADO CON
Autorización médica AM	Supervisor obra	100%	⌘ Certificado médico
Recibir instrucciones de seguridad ISg	Supervisor obra	100%	⌘ Listado de trabajadores
Equipos de seguridad ESg	Supervisor obra	100%	⌘ Chek List
Revisión de las prendas de seguridad PSg	Supervisor obra	100%	⌘ Chek List

CONTROLES EFECTUADOS A LOS EQUIPOS DE SEGURIDAD PSg-1	ESTADO DE LA PRENDA	TIEMPO DE CONTROL	VERIFICADO CON
Arnés anti caídas 	Bueno	Diario	⌘ Reportes diarios
Anclaje de peso muerto 	Bueno	Diario	⌘ Reportes diarios
Mosquetones 	Bueno	Diario	⌘ Reportes diarios
Cabos de anclaje 	Bueno	Diario	⌘ Reportes diarios
Cuerdas 	Bueno	Diario	⌘ Reportes diarios
Guantes 	Bueno	Diario	⌘ Reportes diarios
Comité de Riesgos Aparatos de progresión 	Bueno	Diario	⌘ Reportes diarios

La empresa cumple con las normas de seguridad según lo dispuesta en la Norma ANSI Z 359.1 en este proceso

AM Autorización médica
ISg Recibir instrucciones de seguridad
ESg Equipos de seguridad
PSg Revisión de las prendas de seguridad

⌘ Certificado médico
⌘ Listado de trabajadores
⌘ Chek List
⌘ Reportes diarios

Elaborado: LH	Fecha: 29/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 29/08/2019

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CUESTIONARIO PROCESO ALERTA DE PELIGRO

Objetivo: Determinar el riesgo, a fin de facilitar la mejora continua de las condiciones de trabajo en general y de la calidad de los procesos.

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿La normativa para este tipo de trabajo se encuentra elaborado de acuerdo al formato Comunicación de Peligros GEIS-FO-10?	x		
2	¿Los Directivos y mando medios valoran el factor de riesgo sobre los trabajo que se ejecutan en la empresa?	x		
3	¿Los Directivos proponen medias de seguridad en caso de detectar riesgos inminentes?	x		
4	¿Se comunica oportunamente sobre las medidas adoptadas a los trabajadores?	x		
5	¿Se da seguimiento a las medidas sugeridas para precautelar la seguridad de los trabajadores?		x	Se dan a conocer pero no se da seguimiento del cumplimiento B Hg 4
6	¿La empresa cuenta con un Comité de Riesgos?		x	La empresa no aplica este proceso
7	¿El Comité es el encargado de presentar informes con las irregularidades existentes?		x	No se aplica
8	¿La empresa aplica normas de seguridad establecidas por organismos de control?	x		
9	¿Se trabaja con indicadores sobre los procesos alcanzados?	x		
10	¿Los trabajadores han sido expuestos a riesgos laborales por falta de supervisión?		x	No se encuentran expuestos a riesgos laborales
11	¿La empresa establece las normativa de acuerdo a los especificado en las OHSAS?	x		
12	¿Los mapas de procesos, para prevenir los riesgos, se encuentran actualizados de acuerdo a la estructura actual de la empresa?		x	No se ha diseñado mapas de procesos para los riesgos B Hg 5
13	¿Se vigila constantemente las actividades riesgos para evitar posible daños materiales y humanos?	x		
TOTAL		8	5	

B Hg Hallazgo

Elaborado: FLL	Fecha: 30/08/2019
Supervisado: DV	Fecha: 30/08/2019

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

NIVELES DE CONFIAN RIESGO - PROCESO ALERTA DE PELIGRO

Calificación		8
Ponderación		13
Nivel de Confianza	C/P * 100%	62%
Nivel de Riesgo	100% - NC	38%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26 - 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		

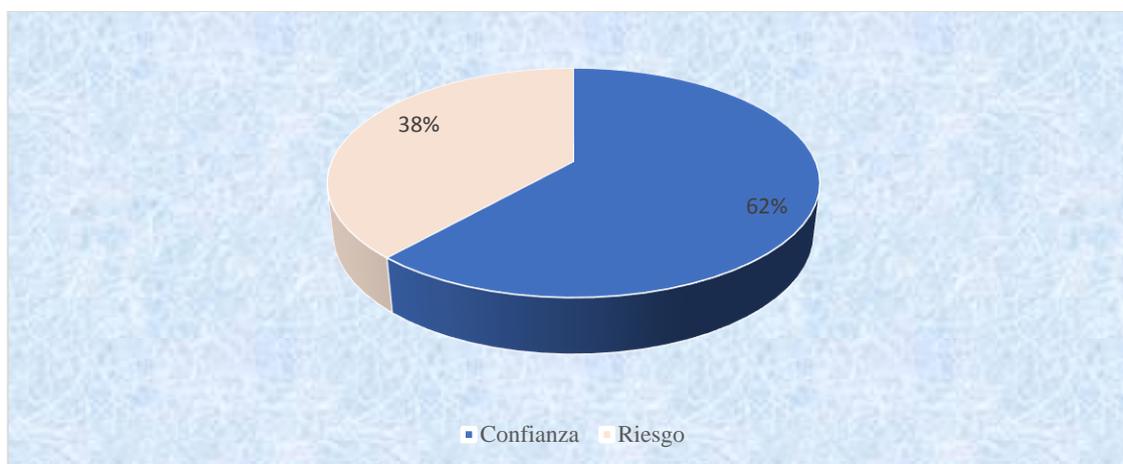


Gráfico16.3: Confianza riesgo-proceso alerta de peligros

Fuente: PAP

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

En el proceso de alerta de peligro el nivel de Confianza alcanzado fue del 62%, debido a que no se han considerado algunos lineamientos necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades, por esta razón el nivel de Riesgo alcanzado dentro de este proceso llegó a 38% en ambos casos el rango es moderado.

Elaborado: FLL	Fecha: 30/08/2019
-----------------------	-------------------

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANÁLITICAS - PROCESO ALERTA DE PELIGRO

FACTORES	COMUNICA A	VERIFICADO CON
Identificación de los factores de riesgo	Jefes departamentales	⓪ Informe de área
Valoración de los riesgos	Supervisores	Ⓣ Informe evaluaciones
Medidas correctivas	Directivos	Ⓜ Resoluciones
Seguimiento	Supervisores	Ⓧ Informe seguimiento

Nota 1: La empresa prioriza los controles según la severidad del riesgo, se verifica el cumplimiento de las acciones propuestas.

- ⓪ Informe de área
- Ⓣ Informe evaluaciones
- Ⓜ Resoluciones
- Ⓧ Informe seguimiento

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CUESTIONARIO PROCESO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Objetivo: Determinar el desarrollo de competencias, ingreso y desvinculación laboral

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿La empresa posee normativas específicas para la contratación del personal?	x		
2	¿Los requerimiento de personal son solicitados por los responsables de cada área?	x		
3	¿La empresa reclutar candidatos usando los medios y herramientas disponibles (volantes, prensa, bolsa de empleo, etc.) tomando en cuenta al personal interno de la empresa?	x		
4	¿La documentación presentada por los aspirantes se encuentra sujeta a comprobación?	x		
5	¿El proceso de selección del personal se cumple de acuerdo a los proceso establecidos por la empresa?	x		
6	¿Los trabajadores gozan de beneficios establecidos en la parte legal?	x		
7	¿Se proporciona capacitación al personal en temas relacionados con las actividades que ejecuta la empresa?	x		
8	¿Se evalúa al personal en el desarrollo de sus actividades?	x		
9	¿Se comunica a los trabajadores el resultado de la evaluación?	x		
10	¿Se presentan informes sobre las actividades que se realizan en el área de talento humano?	x		
TOTAL		10	0	

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
NIVELES DE CONFIAN RIESGO - ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Calificación		10
Ponderación		0
Nivel de Confianza	C/P * 100%	100%
Nivel de Riesgo	100% - NC	0%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26- 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		



Gráfico 17.3: Confianza riesgo – administración de personal

Fuente: AdP

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

La administración del personal en la empresa cumple con la normativa establecida para el caso puntual, por tal razón el nivel de Confianza llegó a ser del 100%.

Elaborado: FLL	Fecha: 02/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 02/09/2019

CA-PAdP 1/3

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANÁLITICAS - PROCESO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Requisición de personal para cargos nuevos

PROCESOS	ACTIVIDADES	DOCUMENTO HABILITANTE	VERIFICADO
Requerimiento de personal	Presentación requerimientos	Formato GTH-01 Requisición de personal	Formato
Evaluación de la necesidad	Aprobación Directivos		
Vinculación del cargo	Actualización organigrama		

Nota 1: En caso de que las requisiciones sean para personal ejecutivo, como Gerencias y Gerencias Corporativas el proceso de selección se ejecuta con una empresa de servicios; los mismos que no se aplicará el procedimiento de reclutamiento y selección.

Reclutamiento y selección

PROCESOS	ACTIVIDADES	DOCUMENTO HABILITANTE
Reclutar candidatos	Convocatoria	Formato GTH-01 Requisición de personal
Verificar el cumplimiento del perfil	Revisión hoja de vida	Formato GTH-01 Requisición de caro
Presentar documentos requeridos por la empresa	Solicitudes de empleo	GTH-FO-02 Solicitud de Empleo personal operativo o GTH-FO-03 Solicitud de empleo personal administrativo.
Ejecución de entrevista	Entrevista	GTH-FO-02 Solicitud de Empleo personal operativo o GTH-FO-03 Solicitud de empleo personal administrativo.
Aplicar pruebas	Pruebas de conocimiento	GTH-FO-19 Perfiles Ocupacionales.
	Pruebas psicométricas	
Elaborar informe de entrevista para posiciones gerenciales o Jefaturas, aplicando el documento	Elaboración de informe	GTH-FO-04 Informe de Entrevista
Verificar referencias, la información laboral que suministran los candidatos en su hoja de vida	Confirmación telefónica y escrita sobre documentación presentada	
Definir candidatos	Comunicación resultados	
Aprobación del candidato	Registro en formulario	GTH-FO-05 Aprobación de la selección.
Candidato ganador	Confirmación del candidato ganador	Carta de cierre del proceso (GTH-FO-04),
Notificará el ingreso del personal	Revisión de exámenes médicos	
Entrega de requisitos de contratación	Recepción documentos	GTH-DR-02 Requisitos de Contratación.

Nota 2: En caso de que la selección sea de personal con capacidades especiales y que no se ajusten al perfil existente, se creará un nuevo perfil especificando las nuevas competencias.

b Formato

✓ Confrontado

Elaborado: FLL	Fecha: 02/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 02/09/2019
CA-PAdP 2/3	

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CÉDULAS ANÁLITICAS - PROCESO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Vinculación

PROCESOS	ACTIVIDADES	DOCUMENTO HABILITANTE
Entregar de documentos personales	Requisitos de contratación según documentos	GTH-DR-02 Requisitos de Contratación
Cuenta para depósito de sueldos	Receptar apertura de cuenta	
Contratación nuevo personal	Elaborar contrato de trabajo	
Aceptación contrato	Firma de contrato	GTH-FO-06 Acuerdo de Confidencialidad. ✓
Presentación fichas socio económico	Firma de aviso de entrada	GTH-FO-07 Ficha Socio Económica.
Ingreso al sistema	Toma de huellas, control asistencia	
	Información del nuevo empleado	
	Legalizar contrato	

Inducción

PROCESOS	ACTIVIDADES	DOCUMENTO HABILITANTE
Proceso de inducción	Agenda de inducción para contratados	GTH-FO-11 Agenda de Inducción.
Recibir inducción	Cumplimiento de actividades programadas	
Vinculación de procesos	Chequeo de la inducción	GTH-FO-12 Lista de Chequeo de Inducción. ✓
Evaluación de la inducción	Pruebas sobre los temas tratadas	GTH-FO-13 Evaluación de Inducción.

✓ Confrontado

Elaborado: FLL	Fecha: 02/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 02/09/2019

CA-AdP 3/3

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANÁLITICAS - PROCESO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Capacitación

PROCESOS	ACTIVIDADES	DOCUMENTO HABILITANTE
Capacitación	Necesidades de capacitación en temas acordes a las área de desempeño	GTH-PL-01 Plan de Capacitación.
Programas de capacitación	Revisar cursos y presupuesto disponible	
	Participación de empleados y trabajadores	Registro de Asistencia GEIC-FO-03.
Revisión y aprobación de los programas de capacitación	Desarrollo de actividades planificadas	GTH-FO-14 Inscripción de Cursos Externos. ✓
Encuesta de la Capacitación conforme a la capacitación recibida	Evaluando la atención impartida y tabulación de los resultados	GTH-FO-17 Encuesta de Satisfacción de Capacitación GTH-FO-16 Evaluación a personal Capacitado
Periodo de prueba	Valoración luego del proceso de prueba	GTH-FO-20 Eficacia de Capacitación.

✓ Confrontado

Elaborado: FLL	Fecha: 02/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 02/09/2019

PPH

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CUESTIONARIO PROCESO PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

Objetivo: Conocer en detalle el cumplimiento del proceso de dosificación del hormigón

N°	Preguntas	Respuestas		Comentario
		Si	No	
1	¿Existe un manual de procedimientos para la dosificación del hormigón?	x		
2	¿El producto cumple con los estándares de calidad exigidos por los reglamentos vigentes?	x		
3	¿Existe personal especializado en el control de la producción?	x		
4	¿Se lleva un registro actualizado de la dosificación del hormigón?	x		
5	¿Se lleva un registro de los materiales utilizados?	x		
6	¿Los materiales son cotejados con los registros de bodega y suministros?	x		
7	¿Las guías de remisión requieren de la autorización de los Directivos?	x		
8	¿El personal conoce la normativa que debe emplear para la entrega del material y es el responsable sobre el mismo?	x		
9	¿El proceso de entrega del producto es inmediato?		x	No, se realiza la contratación con anticipación de por lo menos 24 horas, así se verificó en las actas de recepción entrega.
TOTAL		8	1	

Elaborado: FLL	Fecha: 03/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 03/09/2019

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión

NIVELES DE CONFIAN RIESGO - PROCESO PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

Calificación		8
Ponderación		9
Nivel de Confianza	C/P * 100%	89%
Nivel de Riesgo	100% - NC	11%

CONFIANZA		
ALTO	MODERADO	BAJO
70 - 93	26 - 69	12 - 25
8 - 27	28 - 73	74 - 96
BAJO	MODERADO	ALTO
RIESGO		



Gráfico 18.3: Confianza riesgo-producción de hormigón

Fuente: PPH

Elaborado por: Llerena, Fernanda, 2019.

El nivel de Confianza que se obtuvo dentro de los procesos de producción de hormigón es del 89%, demostrando con ello que los controles implementados son efectivos, eso ha permitido que el Riesgo llegue al 11%.

Elaborado: FLL	Fecha: 03/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 03/09/2019

CA-PPH 1/6

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

CÉDULAS ANALÍTICA - PROCESO PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

PROCESO DE PRODUCCIÓN	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	VERIFICADO CON
Orden de Producción	Listado de obras a despachar el hormigón debidamente inspeccionadas y registrado el cobro en el área financiera.	P Factura
Control diario de Producción	Registro de los agregados utilizados en la dosificación del hormigón según su resistencia	Ⓞ Registro de producción
Guías de Remisión	Documento legal de constancia de la venta y transporte de un bien	Ⓝ Guías
Diseño	Listado de materiales y cantidades a utilizar para la dosificación del hormigón según la resistencia requerida.	<input type="checkbox"/> Reporte materiales
Planta dosificadora	Máquina que Pesa y carga los agregados en los mixer.	<input type="checkbox"/> Registro planta
Cargadora frontal	Máquina que carga y coloca los agregados en las tolvas de la planta	<input type="checkbox"/> Control planta
Volqueta	Transporta los áridos de la mina a la planta.	<input type="checkbox"/> Registro insumos
Mixer	Transporta el hormigón de la planta a cada obra.	Ⓜ Registro traslado
Cisterna	Transporta el cemento de la cementera a la planta.	Ⓢ Transporte cemento
Plastificante	Sustituye cierta cantidad de agua de amasado para mejorar la resistencia del hormigón..	⊖ Proceso de plastificación
Retardante	Demora el proceso de fraguado del hormigón para permitir su transporte.	Ⓜ Proceso de retardante

P Factura

Ⓞ Registro de producción

Ⓜ Registro traslado

Ⓢ Transporte cemento

✓ Comprobado

Elaborado: FLL	Fecha: 03/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 03/09/2019

CA-PPH 3/6

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANALÍTICA - PROCESO PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN



DEPOHORMIGON CIA, LTDA.
R.U.C. 181173086001

MATRIZ
Panamericana Norte Km. 4102
4th y Va a Pílas (La Cumbre)
P.O. Box. 18-01-00004
Ambato - Ecuador

ORDEN DE PRODUCCION

Nº 0002121

Fecha: / /

N°	CLIENTE	CANTIDAD M3 PEDIDO DESPA	DESCRIPCION	ELEMENTO	ADIT	CAN	DIRECCION	R. ENTREGA	VIBRA	MUESTRA CUR / VISA	BOMBA
1	Casa JSG	8	240B	Curb	PL		Cachibamba	9:00			104
2	Casa Via/Tungurahua	12	180X	Bordillo	PL		Cachibamba	10:00			
3	Casa PTAR	6 X 6	300C	Piso	PL		Paso lateral	10:00			
4	Casa PTAR	17,5 / 15	240B	PLW	PL		Paso lateral	11:00			103
5	Jony Patricia Heriza	7	180C	Bordillo	PL		Champi	11:30			
6	Casa JSG	26 / 35	240B	Piso	PL		Cachibamba	11:00			101
7	Fuente Tapia	3 / 3	210C		PL		Cachibamba	14:00			
8	San Dionisio Guallo	3 / 3	210C		PL		Urb. Villavieja	17:00			
9	Casa PTAR	16 / 15	210C	hormigón	PL		Paso lateral	18:00			
10											

Autorizado por

Elaborado por

Control de Calidad

Logística

Copyright © 2018
 DEPOHORMIGON CIA, LTDA. Todos los derechos reservados.

✓ Comprobado

Elaborado: FLL	Fecha: 03/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 03/09/2019

CA-PPH 4/6

DEPOHORMIGON CIA LTDA – 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANALÍTICA - PROCESO PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

GRÁFICO DEL PROCESO	ACTIVIDADES	ESPECIFICACIONES PUNTOS CRÍTICOS	VERIFICADO
	<p style="text-align: center;">Inicio</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Recepción de la orden de producción y el ensayo de materiales</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	Considerar los aditamentos específicos dados por el cliente	✓
	<p style="text-align: center;">Colocar el mixer debajo de la tolva de descarga</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	Mantener encendido el mixer, para permitir la mezcla de los materiales	✓
	<p style="text-align: center;">Realizar un cálculo de material a utilizar según el ensayo de materiales y la orden de producción</p> <p style="text-align: center;">↓</p>		✓
	<p style="text-align: center;">Dosificar el agua a través del tablero de control</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	Primero se dosifica el agua alrededor de la mitad de m ³ indicada	✓
	<p style="text-align: center;">Dosificar la arena y ripio de acuerdo a la orden de producción</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	La balanza de agregados debe estar cargada de material arena y ripio	✓
	<p style="text-align: center;">Descargar material al mixer</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">A</p>		✓

✓ Verificado

Elaborado: FLL	Fecha: 03/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 03/09/2019

CA-PPH 5/6

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANALÍTICA - PROCESO PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

GRÁFICO DEL PROCESO	ACTIVIDADES	ESPECIFICACIONES PUNTOS CRÍTICOS	VERIFICADO
	<p style="text-align: center;">A</p> <p>Pesar y dosificar el cemento a través de la balanza de cemento</p>		✓
	Emitir una alarma		✓
	Acelerar pesa de mixer		✓
	Adicionar aditivos según ensayo de materiales	El dosificador revisa la consistencia de la mezcla, sin aditivos	✓
	Adicionar aguas hasta la cantidad esocificada	El dosificador revisa en nivel de asentamiento	✓
	Emitir guía de remisión	Se especifica el número de sello de seguridad	✓
	B		

--	--	--	--

✓ Verificado

Elaborado: FLL	Fecha: 03/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 03/09/2019

CA-PPH 6/6

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CÉDULAS ANALÍTICA - PROCESO PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN

GRÁFICO DEL PROCESO	ACTIVIDADES	ESPECIFICACIONES PUNTOS CRÍTICOS	VERIFICADO
	<pre> graph TD B((B)) --> A[Limpiar mixer] A --> C[Colocar sello de seguridad] C --> D([Fin]) </pre>		✓
	<pre> graph TD C[Colocar sello de seguridad] --> D([Fin]) </pre>		✓

✓ Verificado

Elaborado: FLL	Fecha: 03/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 03/09/2019

IdGt 1/2

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	CUMPLIMIENTO
EFICACIA	Cumplimiento de normativa	Número de normas aplicadas / Total normas	100%
		13 / 13	
Se cumple con la totalidad de la normativa que rige el accionar de los procesos			
ECONOMIA	Entrega de pedidos	Pedidos entregados en tiempo establecidos / Pedidos realizados	99%
		248 / 251	
De la lista de pedidos de hormigón el 98.80% fueron entregados en los tiempos establecidos			
EFICIENCIA	Seguridad industrial	Número de empleados accidentados/ Total empleados	0%
		0/ 30	
De acuerdo a los reportes la empresa no registra trabajadores que hayan sufrido accidentes laborales			

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	CUMPLIMIENTO
EFICACIA	Personal eficiente	Personal capacitado / total trabajadores	100%
		30/30	
El 100% del personal que colabora en la empresa se encuentra capacitado para ejercer las funciones encomendadas			

ECONOMÍA	Controles	Cumplimiento de disposiciones/Total supervisiones	89.63%
		147/164	
De un total de supervisiones realizadas en los diferentes procesos durante un mes con mayor actividad estas se cumplieron según las disposiciones en un 89.63%			
EFICIENCIA	Operatividad de los equipos	Equipos en buen estado / Total equipos	85.60%
		315 / 368	
La empresa posee el 85.60% de operatividad de sus equipos para efectuar sus actividades.			

Elaborado: FLL	Fecha: 04/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 04/09/2019

IdGt 2/2

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

INICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	CUMPLIMIENTO
ÉTICA	Calidad del producto	# pedidos con calidad/ Total pedidos	100%
		251/251	
El producto que ofrece la empresa Depohormigon cumple con el control de calidad al 100%, razón por lo cual la ética con que trabajan los empleados es la correcta.			
ÉTICA	Compromiso con la empresa	# empleados que conocen los objetivos y metas/Total personal	90%
		27/30	
El 90% de los empleados trabajan con ética debido al conocimiento que poseen sobre los objetivos que persigue la empresa			
ECOLOGÍA	Normas de seguridad ambiental	# de normas cumplidas/Total normas establecidas	100%
		12/12	
Depohormigon cumple con lo establecido en las 12 normas que regulan las actividades propias de la empresa, razón por la cual alcanza el 100% del cumplimiento en el aspecto ecológico.			
ECOLOGÍA	Tratamiento de desechos	# procesos concluidos/ Total proyectos	100%
		368/368	
De la totalidad de proyectos ejecutados en el periodo analizado, el 100% de estos se han cumplido con el tratamiento apropiado de desechos para evitar la contaminación ambiental, por lo que la empresa trabaja de manera responsable .			

Elaborado: FLL	Fecha: 04/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 04/09/2019

HLg 1/5

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE EMERGENCIA PARA CONTRARRESTAR RIESGOS LABORALES PTE			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
La empresa no ha diseñado un plan de emergencia para contrarrestar riesgos laborales, por lo que la seguridad de los trabajadores no se encuentra en protegida en su totalidad.	De acuerdo a la normativa interna establecida por la empresa para la ejecución de trabajos eléctricos en su instructivo GEIS-IT-03 TRABAJOS ELÉCTRICOS empresa: <i>se debe establecer las disposiciones mínimas de seguridad para la protección de los trabajadores frente al riesgo eléctrico en los lugares de trabajo.</i>	No se ha proporcionado la debida importancia a las actividades de este tipo, razón por lo cual los niveles de riesgos laborales se pueden incrementar considerablemente, sin la presencia de acciones preventivas.	Los riesgos laborales sin un apropiado plan de mitigación de estos, puede ocasionar inconvenientes serios a la empresa, que puede llegar a causar desembolsos económicos representativos.

Conclusión: Los trabajadores deben mantener planes de emergencia que aporten a su seguridad laboral en caso de requerirlos, esto garantizará un buen desempeño y el contingente por parte de la empresa.

Recomendación: Jefe de Planta/Residente de obra/Jefe de mantenimiento, coordinen la elaboración de un plan de emergencia para dar cumplimiento al instructivo y garantizar el bienestar de los trabajadores.

Elaborado: FLL	Fecha: 05/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 05/09/2019

HLg 2/5

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

HOJA DE HALLAZGOS

NO SE HAN EVALUADO LOS RIESGOS EN LOS PROCESO DE TRABAJOS ELÉCTRICOS PTE			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
Dentro de los procesos de trabajos eléctricos no se evaluado en el periodo los riesgos, por lo que se desconoce si las actividades se ejecutan de manera segura.	En el instructivo GEIS-IT-03 TRABAJOS ELÉCTRICOS, se expresa que: <i>Todo trabajo de instalación eléctrica, conlleve un riesgo eléctrico que debe ser evaluado constantemente, para crear medidas de prevención, optimizar recursos y salvaguardar la vida de los trabajadores. La evaluación de riesgos tendrá particularidades diferentes en función del trabajo que desarrolle el trabajador.</i>	Desconocimiento en la aplicación de la normativa establecida, por parte de los supervisores del área, genera inminentes riesgos laborales.	La falta de evaluación a los riesgos en este tipo de trabajo puede crear conflictos laborales que representen sanciones a la empresa.

Conclusión: La exposición a riesgos debido a las actividades que se desarrollan en la empresa, en especial en el área de trabajos eléctricos no pueden ser ignoradas, una constante evaluación será una alternativa para prever accidentes laborales.

Recomendación: Al Jefe de Seguridad Industrial, disponer la evaluación de los riesgos existentes y diseñar medidas de prevención, para garantizar el bienestar de los trabajadores y la optimización de los recursos de la empresa.

Elaborado: FLL	Fecha: 05/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 05/09/2019

HLg 3/5

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE SEGUROS CONTRA ACCIDENTES PTA			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
La empresa no posee contratación de seguros contra accidentes para sus trabajadores, considerando que la ocurrencia de accidentes debido a las actividades que ejecutan es alta.	La empresa incumple con lo dispuesto en la normativa GEIS-FO-13 Riesgos y Seguridad: <i>Se debe garantizar el estado físico de los trabajadores de la empresa, en especial de aquellos que ejecutan labores de alto riesgo, por lo que será necesario brindar la debida protección a través de contingentes contratados por la empresa como pólizas de seguro.</i>	No se implementado esta medida por desconocimiento de la normativa, para lo cual será necesario su análisis y correspondiente contratación, procurando el bienestar conjunto de quienes conforman la empresa.	La inexistencia de seguros contra accidentes ocasiona la disminución del personal, lo que retrasa las actividades de la empresa Depohormigon, generando pérdidas económicas.

Conclusión: Se debe tomar medidas contingentes para prever acciones que brinden seguridad a los colaboradores de la empresa, mediante la contratación de seguros contra accidentes.

Recomendación: A los Directivos, Jefes y Supervisores de área, analicen la posibilidad de contratar los servicios necesarios para garantizar la integridad de los trabajadores de la empresa.

Elaborado: FLL	Fecha: 05/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 05/09/2019

HLg 4/5

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

HOJA DE HALLAZGOS

FALTA DE SEGUIMIENTO A MEDIDAS DE SEGURIDAD PAP			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
No existen acciones para brindar un seguimiento a las medidas de seguridad implementadas en la empresa	No se da cumplimiento a la normativa interna Comunicación de Peligros GEIS-FO-10, en la cual se manifiesta que: <i>La valoración de riesgo debe cumplir con el proceso de seguimiento para asegurar el cumplimiento de las medidas adoptadas y valorar el mejoramiento de los procesos deficientes.</i>	Falta un programa de seguimiento que aporte en el control de medidas correctivas, para que posteriormente se pueda evaluar al alcance de los procesos de seguridad.	Al no ejecutar un seguimiento apropiado las medidas correctivas no brindarán los resultados deseados, por lo que no se podrá lograr un avance en los procesos.

Conclusión: Al no implementar programas de seguimiento sobre las medidas de seguridad, la empresa no podrá determinar si dichas medias fueron suficientes para garantizar el mejoramiento de los procesos.

Recomendación: A los Directivos, Supervisores, coordinen el diseño de programas de seguimiento para evaluar la implementación de medidas de seguridad.

Elaborado: FLL	Fecha: 05/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 05/09/2019

HLg 5/5

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
HOJA DE HALLAZGOS

LOS MAPAS DE PROCESOS PARA PREVENCIÓN DE RIESGOS SE ENCUENTRAN DESACTUALIZADOS PAP 1/1			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Los mapas de procesos para prevención de riesgos se encuentran desactualizados, por lo que no están acordes a la estructura actual de la empresa.	De acuerdo a lo expresado en la norma de Gestión Integral GEI-CP-02: <i>Los procesos utilizados en la empresa deben ser actualizados considerando de manera constante, según varíe la estructura orgánica de la misma, esto proporcionará el desarrollo operativo de las áreas, además de instruir sobre las soluciones a los riesgos existentes en la actividades.</i>	No se han actualizado los mapas de procesos ocasionando un desconocimiento sobre la estructura actual de la empresa	La desactualización de los mapas de procesos de prevención de riesgos puede ocasionar peligros severos sobre la integridad física de los trabajadores.

Conclusión: Las acciones de prevención de riesgos deben diseñarse conforme a las actividades ejecutadas en su momento, esto proporcionará un alto grado de seguridad a los colaboradores de la empresa.

Recomendación: A los Directivos, proporcione la correspondiente información para actualizar los mapas de procesos y proporcionar las acciones necesarias para la seguridad de los trabajadores.

Elaborado: FLL	Fecha: 05/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 05/09/2019

3.6. Fase IV: Comunicación de resultados

F-1V-CR

DEPOHORMIGON CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivo: Informar sobre los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría de gestión a la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Presente la carta de invitación al personal de la empresa Depohormigon.	ILI	06/09/2019	
2	Presente el Informe de Auditoría de Gestión	FF-AG	11/09/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

III

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
CARTA DE INVITACIÓN A LECTURA DE INFORME

Ambato, 06 de septiembre de 2019

Señores
Depohormigón Cía. Ltda.
Presente. -

De nuestra consideración:

A través de la presente hacemos extensiva nuestra invitación a la lectura del Informe Final de Auditoría de Gestión a la empresa Depohormigón Cía Ltda, por el periodo 2019, una vez terminado el proceso de examen.

La lectura del informe tendrá lugar en la sala de sesiones de la empresa en mención el día miércoles 11 de septiembre a las 17 horas, por lo que reiteramos nuestra invitación a dicho acto.

Con la seguridad de que nuestra invitación tendrá la acogida esperada, nos suscribimos de ustedes.

Atentamente,

Sra. Fernanda Llerena.
Auditora

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DEPOHORMIGON – 2018

Ambato, 11 de septiembre de 2019

Señor Ingeniero
Diego Alvarado
Gerente General Depohormigon Cía. Ltda.
Presente. -

He efectuado la Auditoría de Gestión a la empresa Depohormigon Cía Ltda., periodo 2018, la revisión de la correspondiente información sobre los procesos de Carga y Descarga de Hidrocarburos; Trabajos Eléctricos, Plan de Trabajo en Alturas; Alerta de Peligros; Administración de Personal, producción de Hormigón. La información contenida en los procesos es de responsabilidad de la administración de la empresa. Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre la información presentada y sustentada en el examen de Auditoría de Gestión.

El examen se desarrolló conforme a los establecido por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, por tal razón la auditoría fue debidamente planificada y ejecutada para obtener información confiable, y de que esta no contenga errores de carácter significativo en los procesos, de igual manera, que las operaciones desarrolladas se hayan ejecutado de acuerdo a la normativa y disposiciones legales emitidas por las entidades de control con las cuales la empresa ha mantenido contratos, además de lo dispuesto por la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, Ley de Régimen Tributario Interno, Acuerdo No.174 art.31-32-33 Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas, Norma INEN 225 Manejo, Almacenamiento, transporte y expendio de combustibles líquidos, NTP 561 – INSHT 1995, GTH-PL-01 Plan de Capacitación. Norma ISO 9001:2008. GEIS-FO-08 Formulario Alerta de Peligros, GTH-FO-14 Inscripción de Cursos Externos, GEIS-FO-13 Lista de Chequeo Verificación de Arnés de Seguridad, GTH-FO-17 Encuesta de Satisfacción de Capacitación, GTH-FO-16 Evaluación a personal Capacitado Registro de Asistencia GEIC-FO-03, GTH-FO-20 Eficacia de Capacitación.

Norma OHSAS 18001:2007, Código de Trabajo y Ley de Discapacidades.

En mi opinión la información antes mencionada se presenta de forma confiable en todos los aspectos importantes de la empresa, Depohormigon Cía Ltda., periodo 2018.

Atentamente,

Sra. Fernanda Llerena
AUDITORA

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

I. Antecedentes de la empresa

Depohormigón es una empresa perteneciente al sector privado, sus actividades se encuentran orientadas a la venta de hormigón, para el sector de la construcción y otros trabajos como instalaciones eléctricas y de altura, la empresa presenta una amplia trayectoria por lo que su prestigio es reconocido a nivel de la provincia.

II. Objetivo de la auditoría

Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y cumplimiento alcanzados durante el periodo 2018, sobre los procesos efectuados por la empresa.

III. Alcance de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión tendrá un alcance sobre los procesos ejecutados en la empresa Depohormigón Cía Ltda., en función a las actividades de la misma.

IV. Base legal de la auditoría de gestión

Acuerdo No.174 art.31-32-33 Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas.

Norma INEN 225 Manejo, Almacenamiento, transporte y expendio de combustibles líquidos NTP 561 – INSHT 1995

GTH-PL-01 Plan de Capacitación.Norma ISO 9001:2008.

GEIS-FO-08 Formulario Alerta de Peligros

GTH-FO-14 Inscripción de Cursos Externos.

GEIS-FO-13 Lista de Chequeo Verificación de Arnés de Seguridad

GTH-FO-17 Encuesta de Satisfacción de Capacitación

GTH-FO-16 Evaluación a personal Capacitado Registro de Asistencia GEIC-FO-03.

GTH-FO-20 Eficacia de Capacitación.

Norma OHSAS 18001:2007.

Código de Trabajo

Ley de Discapacidades

V. Tiempo estimado de la ejecución

El tiempo estimado dentro de la ejecución de la auditoría de gestión está considerado de la siguiente manera:

Recolección de la información	5 días
Análisis de la información	6 días
Elaboración de papeles de trabajo	20 días
Presentación del informe final	9 días

1. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE EMERGENCIA PARA CONTRARRESTAR RIESGOS LABORALES

La empresa no ha diseñado un plan de emergencia para contrarrestar riesgos laborales, por lo que la seguridad de los trabajadores no se encuentra en protegida en su totalidad.

No se ha proporcionado la debida importancia a las actividades de este tipo, razón por lo cual los niveles de riesgos laborales se pueden incrementar considerablemente, sin la presencia de acciones preventivas.

- 1. Conclusión:** Los trabajadores deben mantener planes de emergencia que aporten a su seguridad laboral en caso de requerirlos, esto garantizará un buen desempeño y el contingente por parte de la empresa. De acuerdo a la normativa interna establecida por la empresa para la ejecución de trabajos eléctricos en su instructivo GEIS-IT-03 TRABAJOS ELÉCTRICOS expresa: *se debe establecer las disposiciones mínimas de seguridad para la protección de los trabajadores frente al riesgo eléctrico en los lugares de trabajo.*

1. **Recomendación:** Jefe de Planta/Residente de obra/Jefe de mantenimiento, coordinen la elaboración de un plan de emergencia para dar cumplimiento al instructivo.
2. **NO SE HAN EVALUADO LOS RIESGOS EN LOS PROCESO DE TRABAJOS ELÉCTRICOS.**

Dentro de los procesos de trabajos eléctricos no se evaluado en el periodo los riesgos, por lo que se desconoce si las actividades se ejecutan de manera segura.

El desconocimiento en la aplicación de la normativa establecida, por parte de los supervisores del área, genera inminentes riesgos laborales.

2. **Conclusión:** La exposición a riesgos debido a las actividades que se desarrollan en la empresa, en especial en el área de trabajos eléctricos no pueden ser ignoradas, una constante evaluación será una alternativa para prever accidentes laborales. En el instructivo GEIS-IT-03 TRABAJOS ELÉCTRICOS, se expresa que: *Todo trabajo de instalación eléctrica, conlleva un riesgo eléctrico que debe ser evaluado constantemente, para crear medidas de prevención, optimizar recursos y salvaguardar la vida de los trabajadores. La evaluación de riesgos tendrá particularidades diferentes en función del trabajo que desarrolle el trabajador.* Situación que viene ignorando la empresa Depohormigon

2. **Recomendación:** Al Jefe de Seguridad Industrial, disponer la evaluación de los riesgos existentes y diseñar medidas de prevención, para garantizar el bienestar de los trabajadores y la optimización de los recursos de la empresa.

3. INEXISTENCIA DE SEGUROS CONTRA ACCIDENTES

La empresa no posee contratación de seguros contra accidentes para sus trabajadores, considerando que la ocurrencia de accidentes debido a las actividades que ejecutan es alta.

No se implementado esta medida por desconocimiento de la normativa, para lo cual será necesario su análisis y correspondiente contratación, procurando el bienestar conjunto de quienes conforman la empresa.

3. **Conclusión:** Se debe tomar medidas contingentes para prever acciones que brinden seguridad a los colaboradores de la empresa, mediante la contratación de seguros contra accidentes. La empresa incumple con lo dispuesto en la normativa GEIS-FO-13 Riesgos y Seguridad: *Se debe garantizar el estado físico de los trabajadores de la empresa, en especial de aquellos que ejecutan labores de alto riesgo, por lo que será necesario brindar la debida protección a través de contingentes contratados por la empresa como pólizas de seguro.*

3. **Recomendación:** A los Directivos, Jefes y Supervisores de área, analicen la posibilidad de contratar los servicios necesarios para garantizar la integridad de los trabajadores de la empresa.

4. FALTA DE SEGUIMIENTO A MEDIDAS DE SEGURIDAD.

No existen acciones para brindar un seguimiento a las medidas de seguridad implementadas en la empresa.

No se ha implementado un programa de seguimiento que aporte en el control de medidas correctivas, para que posteriormente se pueda evaluar al alcance de los procesos de seguridad.

4. **Conclusión:** Al no implementar programas de seguimiento sobre las medidas de seguridad, la empresa no podrá determinar si dichas medidas fueron suficientes para garantizar el mejoramiento de los procesos. No se da cumplimiento a la normativa interna Comunicación de Peligros GEIS-FO-10, en la cual se manifiesta que: *La valoración de riesgo debe cumplir con el proceso de seguimiento para asegurar el cumplimiento de las medidas adoptadas y valorar el mejoramiento de los procesos deficientes.*
4. **Recomendación:** A los Directivos, Supervisores, coordinen el diseño de programas de seguimiento para evaluar la implementación de medidas de seguridad.

5. LOS MAPAS DE PROCESOS PARA PREVENCIÓN DE RIESGOS SE ENCUENTRAN DESACTUALIZADOS.

Los mapas de procesos para prevención de riesgos se encuentran desactualizados, por lo que no están acordes a la estructura actual de la empresa.

No se cumple con lo estipulado en la normativa, por lo que se desconoce si las acciones emprendidas para hacerles frente a los riesgos es la apropiada.

5. **Conclusión:** Las acciones de prevención de riesgos deben diseñarse conforme a las actividades ejecutadas en su momento, esto proporcionará un alto grado de seguridad a los colaboradores de la empresa. De acuerdo a lo expresado en la norma de Gestión Integral GEI-CP-02: *Los procesos utilizados en la empresa deben ser actualizados considerando de manera constante, según varíe la estructura orgánica de la misma, esto proporcionará el desarrollo operativo de las áreas, además de instruir sobre las soluciones a los riesgos existentes en las actividades,* esta no se ha considerado.
5. **Recomendación:** A los Directivos, proporcione la correspondiente información para actualizar los mapas de procesos y proporcionar las acciones necesarias para la seguridad de los trabajadores.

Atentamente,

Sra. Fernanda Llerena
AUDITORA

3.7 Fase V: Seguimiento

F-1V-CR 1/1

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018
Auditoría de Gestión
PROGRAMA DE AUDITORÍA

FASE V: SEGUIMIENTO

Objetivo: Vigilar el cumplimiento a las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría de gestión

N°	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Elaboré la matriz de seguimiento	MSg	12/09/2019	

Elaborado: FLL	Fecha: 31/07/2019
Supervisado: DV	Fecha: 31/07/2019

MSg1/1

DEPOHORMIGÓN CIA LTDA - 2018

Auditoría de Gestión

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

PROCEDIMIENTO	RESPONSEBLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Elaboración del plan de emergencia	Jefe de planta, Residente de Obra, Jefe de mantenimiento	30 días	
Diseño de medidas de prevención	Supervisores	30 días	
Elaborar programas de seguimiento para evaluar la implementación de medidas de seguridad.	Directivos, Jefes y Supervisores de área	30 días	

Elaborar programas de seguimiento para evaluar la implementación de medidas de seguridad	Directivos, Supervisores	30 días	
Diseñar mapas de procesos y proporcionar las acciones necesarias para la seguridad de los trabajadores.	Directivos, Jefes y Supervisores de área	30 días	

Elaborado: FLL	Fecha: 12/09/2019
Supervisado: DV	Fecha: 12/09/2019

CONCLUSIONES

- Se realizó la Auditoría de Gestión a Depohormigon, Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2018, para llegar a determinar los niveles de eficiencia, eficacia y grado de gestión alcanzados por la empresa en el desarrollo de sus actividades.
- Se determinaron las bases teóricas con la que se desarrolló de la Auditoría de Gestión, a la empresa Depohormigon Cía Ltda.
- Fue necesario establecer la metodología con la que se obtuvo la información necesaria para la ejecución de las fases de la auditoría.
- Los resultados de la Auditoría de Gestión se presentaron en un informe detallado sobre los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría, documento que presente las

correspondientes recomendaciones emitidas con criterio independiente y profesional por parte del equipo auditor.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar de manera periódica auditorías sobre la gestión de los procesos que realiza como parte de las actividades la empresa Depohormigon, para que determina la situación real de la empresa y se logre mantener niveles aceptables de eficiencia y eficacia.
- Para el desarrollo de la auditoría de gestión es conveniente utilizar bases teóricas especializadas que guíen de manera apropiada la ejecución de los procesos.
- Es necesario utilizar métodos confiables para la obtención de información, considerando que de ello depende la calidad del trabajo de auditoría y los resultados que esta puede proporcionar.

- Se recomienda considerar las recomendaciones emitidas en el Informe Final, por cuanto en él se detallan las medidas correctivas a implementar para mejorar la eficiencia de los procesos y obtener una gestión aceptable en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2010). *Normas internaciones de auditoria*. México, D.F.: Astrea.
- Arens, A., Randal, E., & Mark, B. (2007). *Auditoría un enfoque integral. 11a ed.* México: Pearson Educación.
- Cuellar, G. (2006). *Componentes del control interno*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>
- De Armas, R. (2011). *Auditoría de gestión, conceptos y métodos*. 4a ed. La Habana: Félix Varela.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría: un Enfoque Práctico*. Madrid: Nobel.
- Fidias, G. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5a ed. Caracas: Episteme.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*. México DF: Pearson Educación.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. 5a ed. México: McGraw-Hill.
- López, P., & Fachelli, S. (2005). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: UAB.
- Lorino, P. (2002). *El Control de Gestión Estratégico*. México: Alfaomega .
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Abya - Yala.
- Martínez, M. (2008). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Miranda, H. (2015). *Revisión de archivo permanente y corriente*. Obtenido de <http://herbermirandablog.blogspot.com/2015/11/revision-de-archivo-permanente-y.html>
- Pérez, R. (2009). *Pedagogía Experimental. La medida e educación. Curso de adaptación*. Madrid: Uned.
- Staton, E. & Etzel, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13 ed. México: McGraw-Hill.
- Stracuzzi, S., & Pestaña, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Velásquez, M. (2012). *Auditoría de Gestión*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.