# espol sello

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

AUDITORIA Y CONTROL DE GESTIÓN

“Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieras y operativos de las Empresas de Servicios Grandes”.

# TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

# AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por:

## María de los Ángeles López Saavedra

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año

2006

## **A G R A D E C I M I E N T O**

Agradezco a Dios, por haberme iluminado y bendecido con este momento y por que me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante todos los días

Agradezco a mi familia, por confiar siempre en mí, por su ayuda incondicional por estar siempre pendientes, su apoyo fue de suma importancia especialmente mi Madre Sra. Elsa Saavedra, mi Padre Francisco López, mis hermanos Senia, Eddy, Antonio y Javier quienes siempre están presentes con mis ideas y en la toma de decisiones.

A mi director de tesis el Ing. Jorge Fernández por apoyarme y por contar siempre con él, a mis amigos: Antonio, Flora, Rossana, Anabel, Carmen, Gabriel, Eduardo, Lenny, Ileana, Alexandra, Gabriela, Franklin, que siempre estuvieron apoyándome en mis momentos de flaqueza y supieron aconsejarme.

## **D E D I C A T O R I A**

A DIOS

A MI MADRE

A MIS HERMANO

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ING. ROBERT TOLEDO ING. JORGE FERNÁNDEZ

### SUBDIRECTOR DEL ICM DIRECTOR DE TESIS

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ING. TANIA PARADA EC. FEDERICO BOCCA

### VOCAL VOCAL

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

### María de los Ángeles López S.

# RESUMEN

Este trabajo va a permitir conocer, analizar y desarrollar una auditoria de gestión ya que a través de ella se puede detectar el manejo de los controles internos, los problemas o fraudes que se pueden presentar en los diferentes departamentos de las empresas de servicios o privadas, además se puede conocer como establecer políticas y mejorar los controles que evitan cualquier fraude en este departamento que es donde más se maneja efectivo y cuentas que desembolsan dinero. En lo que se analizó y revisó se pudo observar que sus políticas y manuales están establecidos aunque se hacen algunas recomendaciones para que las pongan en marcha para poder dar un mejor servicio a los usuarios que ellos deben tratar en este departamento.

En la primera parte se analiza todo los conceptos acerca de lo que son las Empresas de servicios, su clasificación, beneficios y la presentación que tienen frente a los usuarios. En la segunda parte se considera los conceptos de la Auditoria su clasificación, ventajas, la importancia de las auditorias para este tipo de empresas ya sean estas públicas o privadas pero enfocándose a lo que son las empresas de servicios grandes, además haciendo un análisis de lo que representa las auditorias de gestión y como infieren en el mundo de las empresas de servicios.

**ÍNDICE GENERAL**

Pág.

RESUMEN.......................................................................................................II

ÍNDICE GENERAL..........................................................................................III

ABREVIATURAS............................................................................................IV

ÍNDICE DE TABLAS.......................................................................................V

ÍNDICE DE CUADROS..................................................................................VI

ÍNDICE DE GRÁFICOS................................................................................VII

INTRODUCCIÓN..............................................................................................1

Capitulo I

1. Empresas de Servicios ..………............................................................4
   1. Concepto de Servicios.…………………………...........................4
   2. Importancia de las Empresas de Servicio…...............................5

1.2.1 Clasificación de las Empresas de Servicios..................…6

1.2.1.1 Sociedad Anónima. ..……………………………..6

1.2.1.2 Sociedad Colectiva....………………………………7

1.2.1.3 En Comandita ………………………………………8

1.2.1.4 Limitada ……………………………………………..8

1.2.2 Dependiendo del origen del Capital ………………………..9

1.2.2.1 Entidades Fiscales……………………………….10

1.2.2.2 Privadas …………………………………………..11

1.2.2.3 Industriales…………………………………………11

1.2.2.4 Secundarias……………………………………….11

1.2.2.5 Comerciales……………………………………….12

1.2.2.6 Servicio……………………………………………..13

1.2.2.7 Servicio Financiero……………………………….14

* 1. Características de una Empresa de Servicios..........................15
  2. Factores que intervienen en las funciones de un Empresa......16

1.4.1 Tamaño y Ubicación…..…………………………………..16

1.4.2 Misión de la Empresa….………………………………….16

1.4.3 Objetivos de la Empresa…………………………………..17

1.4.4 Ventajas Competitivas …………………………………….18

1.4.5 Apoyo………………………………………………………..18

* 1. Crecimiento, Fusión y Agrupamiento de Empresas……………19
  2. Formas de Financiación ………………………………………….21
  3. Toma de Decisiones …………..................................................22

1.7.1 Decisiones programadas …………………...…………….22

1.7.2 Decisiones no programadas..…………………………….23

* 1. Los Costes de Producción……………………………………….24

1.8.1 Gastos…………………………………………………………..24

1.8.2 Costes………………….………………………………………25

* 1. Productividad………………………………………......................26
  2. La Distribución ………………………………..............................28
  3. La comunicación Comercial ……………………………………..29
  4. La Investigación Comercial ………………………………………30
  5. La Investigación de Mercado …………………………………….32

Capitulo II

1. Auditoria ……………………………. ...................................................33

2.1Concepto de Auditoria….…………………………....................... ...33

2.2 Clasificación de las Auditorias.………………….............................36

2.2.1 Auditoria Externa…..………………..................................37

2.2.2 Auditoria Interna…………….……….................................37

2.3 Auditoria Administrativa …………………………………….………..40

2.3.1 Objetivos de la Auditoria Administrativa…………….……….. 40

2.3.2 Campo de Aplicación…………………………………………….43

2.4 Auditoria Financiera………………................................................ 44

2.5Auditoria Operacional……………… ….……………………………..45

* 1. Auditoria Fiscal .......................................................................…...46
  2. Auditoria de Gestión ………………………………………..…….….46

2.7.1 Concepto de Auditoria de Gestión……..………………..46

2.7.2Eficacia………………..….…………………………….…..48

2.7.3Eficiencia……………………..…………………………….48

2.7.4 Economía…………………………………………….……49

2.8 Objetivos de la Auditoria de Gestión…………………………….49

2.9 Criterios….………………………………………………………….52

2.10 Normas de Auditoria……………………………………………..52

2.10.1 Objetivos…………………………………………………...53

2.10.2 Clasificación de las Normas de Auditoria………………53

2.10.2.1 Normas Personales…………………………….53

2.10.2.2 Normas de Ejecución de trabajo……………….55

2.10.2.3 Normas de Información………………………...57

2.11 Bases de Opinión sobre bases Financieras……………………57

2.12 Etapas para el desarrollo de la Auditoria……………………….58

2.12.1 Etapa Preliminar……………………………………………58

2.12.2 Etapa Intermedia……………………………………… ...60

2.12.3 Etapa Final …………………………………………………62

2.13 Procedimientos de Auditoria ……………………………………..63

2.13.1 Concepto……………………………………………………63

2.13.2 Objetivos..…………………………………………………..64

2.13.3 Clasificación………………………………………………..65

2.14 Control Interno ……………………………………………………..65

2.14.1 Control Interno por ciclos de operación………………...65

2.14.2 Objetivos del Control Interno……………………………..66

2.14.3 Objetivos de Autorización………………………………..67

2.14.4 Objetivos de salvaguarda física…………….……………68

2.14.5 Objetivos de verificación y evaluación………………….68

2.15 Preparación de la Carta de Sugerencia a Clientes sobre deficien

cias del Control Interno…………………………………………….69

2.15.1 Elementos del Control Interno …………………………..70

2.15.2 Normas técnicas del Control Interno…………….……...71

2.15.3 Normas relativas al ambiente de Control……….………72

2.15.4 Normas relativas a la Valoración de Riesgos ………….73

2.15.5 Normas relativas a las actividades de Control …………74

2.15.6 Normas relativas a la Información y Comunicación ...…74

2.16 Riesgos………………………………………………………………..76

2.16.1 Riesgos de Control ………………………………………..77

2.16.2 Riesgos de detección……………………………………..77

2.16.3 Riesgo Inherente ………………………………………….78

2.17 Sistemas de Control de Riesgos ………………………………….81

2.17.1 Objetivos……….…………………………………………..82

2.18 Gestión de Riesgos….………………………………………………83

2.18.1 Servicios de Auditoria……………………………………..83

Capitulo III

Auditoria de Gestión…….……….…………………………..……........................89

* 1. Gestión………………………………………................................90
  2. Control……………….…… ........................................................91

3.2.1 Control de Gestión…………………….……………… ……91

3.2.2 Instrumentos para el Control de Gestión….….…………..91

3.2.3 Elementos de Gestión…………………..…………………..92

3.2.4 Ámbito y objetivo de General de la Gestión Pública….....94

* 1. Metodología…………………………..…………………………… 95

3.3.1 Marco Legal y Normativo……………….……………..……96

3.3.2 Propósitos y Objetivos……………….….………………… 96

3.3.3 Alcance…………………………………….…..……………..98

3.3.4 Enfoque………………………………….…….……………100

* 1. Herramientas de la Auditoria de Gestión………………………101

3.4.1Equipo Multidisciplinario……...………….…...……………101

3.4.2 Control Interno……………………………………………..102

3.4.3 Actividades de Gestión Control…………….…………….107

* 1. Evaluación de los Riesgos……………………………………...108
  2. Métodos de Evaluación………………………………………....112

3.6.1Cuestionarios…………………………………….………...112

3.6.2 Flujogramas………………………………………………..113

3.6.3 Matrices…..………………………………………………..115

3.6.4 Riesgos de Auditoria……………………………………..117

* 1. Muestreo en la Auditoria……………….……………………….122

3.7.1 De Apreciación o no Estadístico…………………………125

3.7.2 Estadístico………………………………………………….125

3.7.3 Evidencias Suficiente y competente…………………….125

3.7.4 Elementos…………………………………………………..126

3.7.5 Confiabilidad………………………………………………..128

* 1. Técnicas mas Utilizadas.………………………. ……………...128
  2. Papeles de trabajo ………………………………………………136
  3. Parámetros e Indicadores de Gestión……………………...….141

3.10.1 Indicadores de Control de Gestión……………………..141

3.10.2 Indicadores Cuantitativos y Cualitativos……………….142

3.10.3 Indicadores de Gestión Universalmente utilizados…..143

3.11 Uso de indicadores en Auditoria de Gestión…………… …… ..148

Capitulo IV

Caso Practico ……………………………........................................................149

4.1 Preparación de una Auditoria de Gestión ..…………………..…...150

4.1.1 Reunión con las Autoridades………………………………….150

4.1.2 Visita de Observación…..……………………………………..151

4.1.3 Guía de visita previa..………………………………………....151

4.1.4 Revisión y papeles de trabajo…………….…..………………152

4.1.5 Carta de Compromiso….………………………………………152

4.1.6 Indicadores…………….………………………………………..153

4.1.7 Programas de Trabajo………………………………………….153

4.1.8 Revisión de Procesos……………………………..…………..153

4.1.9 Determinación del FODA ……..……………………………...154

4.1.10 Evaluación del Control Interno..……………………….....…155

4.1.11 Cuestionarios ..………………………………………….....…156

4.1.12 Especificación y codificación de las variables……..….…..157

4.1.12.1 Análisis univariado de la variables investigadas….. 164

4.1.13 Elaboración del PAT……………………………………..….. 193

4.1.14 Diagrama de Flujo…………………………………………….193

4.1.15 Medición de tiempos………………………………………….193

4.2 Control Interno……………………………………………………………….194

4.2.1 Caja ……………………………………………………………..194

4.2.2 Flujo de Caja……………………………………………………195

4.2.3 Conciliaciones bancarias………………………………………196

4.2.4 Garantías de responsable del manejo o custodia ………….199

4.2.5 Medidas y Garantías de cheques efectivos y valores………200

4.26 Uso de formularios para el movimientos de fondos…………203

4.2.7 Uso de sello restrictivo para documentos pagados………...205

4.2.8 Arqueo de fondos y valores……………………………………206

4.3 Hallazgos ………………………………………………………………..…...209

4.4 Recomendaciones…………………………………………………………..215

4.5 Comunicación de Resultados……………………………………………...216

Capitulo V

Conclusiones y Recomendaciones.................... ............................................217

ANEXOS

ANEXO 1: Evaluación del Control Interno

ANEXO 2: Matriz de Riesgo de cuentas x cobrar

ANEXO 3: Cuestionario del Control Interno

ANEXO 4: Cuadro de Procesos Actividades y Tareas

ANEXO 5: Indicadores de Gestión

ANEXO 6: Matriz de Control Interno

ANEXO 7: Procesos de Pagos a Ayudantias Económicas

ANEXO 8: Procesos de Pagos por contratistas de Obra (Anticipo)

ANEXO 9: Proceso Pago a Becarios

ANEXO 10: Procesos de Pago de Remuneraciones mensuales

ANEXO 11: Procesos de Pagos de Honorarios

ANEXO 12: Procesos de Pagos de Ayudantias Varias y Académicas

ANEXO 13: Proceso de Pago para anticipos de remuneraciones y Préstamos.

ANEXO 14: Cuadro de Procesos Actividades y Tareas (PAT).

ANEXO 15: Índices de Gestión Financiera

ANEXO 16: Análisis de Indicadores

ANEXO 17: Cuestionario del control interno de documentación

ANEXO 18: Diagrama de Flujo.

ANEXO 19: Histogramas de Índices

**ABREVIATURAS**

NEA Normas Ecuatorianas de Auditoria

NEC Normas Ecuatorianas de Auditoria

NAGA Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas

PAT Procesos Actividades y Tareas

PCGA Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

LOTAIP Ley de transparencia y acceso a la información pública

**INDICE DE TABLAS**

Pág.

Tabla 3.1 Combinación de métodos ventajas y desventajas…….….................................................................116

Tabla 3.2 Confiabilidad de la evidencia……………………………………128

Tabla 4.1 Cargo que desempeña…….…................................................165

Tabla 4.2 Conoce la estructura organizacional.......................................167

Tabla 4.3 Conoce la Misión de la Entidad...............................................168

Tabla 4.4 Conoce los Manuales de Procedimiento.................................169

Tabla 4.5 Se realiza rotación del personal.............................................170

Tabla 4.6 Existe duplicidad de Funciones……........................................172

Tabla 4.7 Las funciones son llevadas correctamente por la persona que tiene la responsabilidad …………………………………………173

Tabla 4.8 Los jefes asignados están capacitados para ejercer esa responsabilidad.…………………………………………………..175

Tabla 4.9 Existe una relación laboral entre los directivos y el personal..176

Tabla 4.10 Existe un control en caja que evite la fuga de dinero……...…178

Tabla 4.11 Se realizan arqueos de caja diarios realizados por un cust…179

Tabla 4.12 Se realizan conciliaciones bancarias y se revisan los saldos de la cuentas………………………………………………………….181

Tabla 4.13 Existe un control al momento de realizar las transacciones bancarias………………………………………………………….182

Tabla 4.14 Existe un control con los pagos que se realizan en el departamento……………………………………………………..184

Tabla 4.15 Se lleva un registro sobre los pagos que se realizan……….. 185

Tabla 4.16 Los tiempos se realizan a tiempo y de manera correcta……..186

Tabla 4.17 Los flujos de caja son preparados y revisados mensualmente ……………………………………………………………………...187

Tabla 4.18 Los flujos de caja presentan variaciones en sus saldos……..189

Tabla 4.19 Existe un control y aprobación de lo flujos de caja por parte del tesorero……………………………………………………………190

Tabla 4.20 Se cuenta con archivos y se loa mantiene de manera adecuada y segura……………………………………………………………192

**ÍNDICE DE GRAFICOS**

Pág.

Gráfico 1.1 Crecimiento y agrupación de las empresas de servicios…..….20

Gráfico 3.1 Enfoque integral Impacto de los productos……………...…….100

Gráfico 3.1 Simbología de Flujogramación…………….……………...…….114

Gráfico 4.1 Cargo que desempeña…….…................................................166

Gráfico 4.2 Conoce la estructura organizacional.......................................167

Gráfico 4.3 Conoce la Misión de la Entidad...............................................168

Gráfico 4.4 Conoce los Manuales de Procedimiento.................................169

Gráfico 4.5 Se realiza rotación del personal..............................................171

Gráfico 4.6 Existe duplicidad de Funciones……........................................172

Gráfico 4.7 Las funciones son llevadas correctamente por la persona que tiene la responsabilidad………………………………………….174

Gráfico 4.8 Los jefes asignados están capacitados para ejercer esa responsabilidad.…………………………………………………..175

Gráfico 4.9 Existe una relación laboral entre los directivos y el personal..177

Gráfico 4.10 Existe un control en caja que evite la fuga de dinero……...…178

Gráfico 4.11 Se realizan arqueos de caja diarios realizados por un cust…180

Gráfico 4.12 Se realizan conciliaciones bancarias y se revisan los saldos de

las cuentas…………………………….………………………….181

Gráfico 4.13 Existe un control al momento de realizar las transacciones bancarias………………………………………………………….181

Gráfico 4.14 Existe un control con los pagos que se realizan en el departamento……………………………………………………..183

Gráfico 4.15 Se lleva un registro sobre los pagos que se realizan……….. 184

Gráfico 4.16 Los tiempos se realizan a tiempo y de manera correcta……..187

Gráfico 4.17 Los flujos de caja son preparados y revisados mensualmente ……………………………………………………………………...188

Gráfico 4.18 Los flujos de caja presentan variaciones en sus saldos……..189

Gráfico 4.19 Existe un control y aprobación de lo flujos de caja por parte del tesorero……………………………………………………………191

Gráfico 4.20 Se cuenta con archivos y se loa mantiene de manera adecuada y segura……………………………………………………………192

**BIBLIOGRAFÍA**

* Alcaraz R. 1998, El Emprendedor del Éxito, McGraw Hill. México, páginas 526.
* Cowell, Donald W, 1991, Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo, Fondo Editorial LEGIS, Colombia, páginas 225
* Hughes GD: 1996, Mercadotecnia. Planeación Estratégica. Addison-Wesley, Iberoamericana, México, páginas 152
* Ing. Alice Naranjo Conceptos de Auditoria Operacional [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Fecha de visita: 12/Octubre/2005.
* Juan Gerardo Garza Treviño, 1999, Administración Contemporánea, McGraw Hill, 2da Edición, México páginas 14-16
* Stoner Freeman Gilbert. 1996, Administración, Prentice Hall, 6ta Edición. México, páginas 425-436
* Kotler. P: 1989 “Mercadotecnia”. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México.
* Schoell, William F y Guiltinan, Joseph P: 1991 “Mercadotecnia. Conceptos y prácticas”. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
* [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com) Fecha de visita: 26/Noviembre/2005
* [www.sii.cl](http://www.sii.cl) Fecha de visita: 12/Enero/2006
* [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl) Fecha de visita: 5/Mayo/2006
* [www.viabcp.com/viaempresarial](http://www.viabcp.com/viaempresarial) Fecha de visita: 18/Junio/2006
* Walter Larrondo Inostroza. [wlarrondo@kadus.cl](mailto:wlarrondo@kadus.cl) Fecha de visita: 20/Junio/2006.
* Yolanda Jiménez. 2003 Publicación por Código ISPN .

**INTRODUCCION**

El desarrollo de esta tesis es muy importante porque por medio de la auditoria se pueden detectar muchas falencias dentro de una empresa ya sean estas públicas o privados. Lo importante de la Auditoria es aplicar la auditoria de gestión ya que esta permite conocer más ampliamente los problemas que puede tener una empresa.

En este caso la auditoria se desarrollo en una Unidad Educativa la misma que al realizar la auditoria al departamento de tesorería de dicha entidad, en el cual se encontraron algunas deficiencias que no eran graves.

Luego del desarrollo de esta tesis se puede decir que la auditoria de gestión va muy unida a la auditoria gubernamental que es en la que se puede establecer, normas, políticas, procedimientos para el mejor desarrollo de una entidad.