



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyectos de Investigación**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EMMANUEL VITERI  
SOLUCIONES INTEGRALES S.A. DEL CANTÓN FRANCISCO DE  
ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, EN EL PERÍODO 2015.

**AUTORA:**

**ELSA OFELIA VILLALTA CASTILLO**

ORELLANA - ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por la Señorita ELSA OFELIA VILLALTA CASTILLO ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

-----  
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

**DIRECTORA**

-----  
Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, ELSA OFELIA VILLALTA CASTILLO, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de agosto 2017

---

Elsa Ofelia Villalta Castillo

C.C. 220013959-6

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño dedico el presente trabajo de investigación a Dios, el ser supremo, luz guía de mi camino que me brinda la fuerza necesaria para seguir adelante y haber permitido llegar al final de mi carrera, a mis queridos padres Lorena Castillo y Aurelio Villalta por los grandes sacrificios que hicieron para poder darme una carrera universitaria, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, a mis hermanas Angélica, Mónica, Sonia Josselyn por su apoyo incondicional ya que supieron estar en las buenos y malos ratos de mi vida, a mi esposo Alejandro Escobar, mi hermosa hija Valentina Escobar quienes son la razón de vivir y el motivo más grande para seguir superándome.

Elsa Ofelia Villalta Castillo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la salud y permitir culminar mis estudios brindándome sabiduría y perseverancia durante este largo tiempo de vida estudiantil, a mis padres a quienes les debo todo en la vida, les agradezco el amor, comprensión, paciencia y el apoyo que me han brindado para culminar la carrera profesional.

A la prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, y a sus docentes por la enseñanza brindada, en especial un agradecimiento profundo a la Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco directora e Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas miembro por dedicar parte de su valioso tiempo, conocimiento y apoyo incondicional en la asesoría para el desarrollo de ésta investigación.

A la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., por su gentil colaboración desinteresada al proporcionarme la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Elsa Ofelia Villalta Castillo

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos .....	ix
Índice de tablas .....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo general .....	6
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1 Auditoría de gestión.....	8
2.2.1.1 Definiciones.....	8
2.2.1.2. Importancia.....	10
2.2.1.3 Propósitos y objetivos.....	11
2.2.1.4 Alcance .....	12
2.2.1.5 Elementos de la auditoría de gestión .....	14
2.2.1.6 Fases de la auditoría de gestión .....	17
2.2.2 Control interno.....	23

2.2.2.1	Concepto .....	23
2.2.2.2	COSO II (ERM).....	24
2.2.2.3	Definición del Coso II – ERM.....	24
2.2.2.5	COSO III.....	30
2.2.2.6	Métodos de evaluación .....	52
2.2.3	Papeles de trabajo .....	53
2.2.3.1	Concepto .....	53
2.2.3.2	Propósitos principales de los papeles de trabajo .....	55
2.2.3.3	Características de los papeles de trabajo .....	55
2.2.3.4	Objetivos de los papeles de trabajo .....	56
2.2.3.5	Archivo de los papeles de trabajo .....	57
2.2.4	Índices y referencias .....	58
2.2.5	Marcas de auditoría .....	59
2.2.6	El riesgo en auditoría.....	60
2.2.6.1	Concepto .....	60
2.2.7	Evidencias suficientes y competentes.....	63
2.2.8	Indicadores de gestión. ....	65
2.2.8.1	Concepto .....	65
2.2.6.3	Clasificación de los indicadores de gestión .....	65
2.3	IDEA A DEFENDER .....	69
2.3.1	Idea General.....	69
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		70
3.1	MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	70
3.3.1	Población .....	70
3.3.2	Muestra .....	71
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	85
3.4.1	Métodos de investigación .....	85
3.4.2	Técnicas e instrumentos de Investigación .....	85
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		86
4.1	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	86

CONCLUSIONES .....	188
RECOMENDACIONES.....	189
BIBLIOGRAFÍA .....	190
ANEXOS .....	192

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Proceso de la auditoría de gestión .....	17
Gráfico 2 : Componentes del Coso II – ERM.....	25
Gráfico 3 : Componentes del Coso III .....	32
Gráfico 4 : Organigrama estructural .....	72
Gráfico 5: Sistema de selección de personal. ....	73
Gráfico 6: Plan Estratégico .....	74
Gráfico 7: Análisis de Liquidez .....	75
Gráfico 8: Auditoría de Gestión a la Empresa .....	76
Gráfico 9: Informe Auditoría de Gestión.....	77
Gráfico 10: Conocimiento de leyes y reglamentos .....	78
Gráfico 11: Funciones asignadas .....	79
Gráfico 12: Ambiente Laboral .....	80
Gráfico 13: Tecnología de punta .....	81
Gráfico 14: Seguimiento y evaluación.....	82
Gráfico 15: Liquidez – Rentabilidad .....	83
Gráfico 16: Supervisión desempeño del personal.....	84
Gráfico 17: Provincia de Orellana .....	91
Gráfico 18 Ubicación de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.....	92
Gráfico 19: Estructura Organizacional .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marcas de auditoría .....	60
Tabla 2: Calidad de la evidencia.....	64
Tabla 3: Población: Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A .....	71
Tabla 4 : Organigrama estructural .....	72
Tabla 5 : Sistema de selección de personal.....	73
Tabla 6: Plan Estratégico .....	74
Tabla 7: Análisis de Liquidez .....	75
Tabla 8: Auditoría de Gestión a la Empresa .....	76
Tabla 9: Informe Auditoría de Gestión.....	77
Tabla 10: Conocimiento de leyes y reglamentos .....	78
Tabla 11: Funciones asignadas .....	79
Tabla 12: Ambiente Laboral .....	80
Tabla 13: Tecnología de punta.....	81
Tabla 14: Seguimiento y evaluación.....	82
Tabla 15: Liquidez – Rentabilidad.....	83
Tabla 16: Supervisión desempeño del personal.....	84

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se refiere a la realización de una Auditoría de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, en el período 2015. El objetivo general es evaluar el grado de cumplimiento de las actividades que se realizan en la empresa. Para lo cual se aplicó entrevista al gerente y cuestionarios de control interno al personal, basándose en la metodología del COSO II. Según lo expuesto anteriormente la Auditoría de Gestión permitió identificar falencias en la gestión administrativa cuyos principales resultados muestran que la empresa no ha cumplido con los objetivos planteados ya que no dispone de indicadores de gestión que permitan realizar el control de las actividades y por consiguiente medir sus resultados, la falta de personal no permite cubrir la demanda lo que ocasiona un servicio ineficiente, no se realizan, ni se ejecutan planes de capacitación lo que impide un adecuado rendimiento en las diferentes áreas de la empresa. En conclusión, el trabajo realizado constituyó una herramienta substancial para evaluar los procesos y actividades, que de hecho proporcionaran valor agregado al control de los recursos de la empresa. Tomando en cuenta los resultados obtenidos se sugiere, acoger las recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría que permita una mejor toma de decisiones administrativas.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <AUDITORIA DE GESTIÓN> <COSO II> <CONTROL INTERNO> <INDICADORES DE GESTIÓN> <FRANCISCO DE ORELLANA (CANTÓN)>.

-----  
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The present research work refers to the performance of a Management Audit for Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. company in Francisco de Orellana city of Orellana Province, in the period 2015. The general objective is to evaluate the accomplishment stage of activities carried out in the company. In order to get the information it was applied an interview to the manager and internal control questionnaires to the employees based on COSO II methodology. According the previous information, the management Audit allowed to identify mismanagements in the administrative management, whose main results show that the company has not complied with the established objectives since it does not have management indicators that allow the control of the activities and consequently measure their results, the lack of employees does not permit covering the demand which causes an inefficient service, training plans are not carried out in the company which blocked an proper performance in the different areas of the company. In conclusion, the work done was a substantial tool to evaluate the processes and activities, which in fact will provide added value to the control of the company's resources. Taking into account the results gotten. It is suggested to accept the recommendations issued in the final audit report that allows for a better administrative making decision.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT AUDIT>, <COSO II, <INTERNAL CONTROL>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <FRANCISCO DE ORELLANA (CANTON) >.

## INTRODUCCIÓN

Las auditorías se han convertido en una herramienta de las empresas para generar riqueza combatiendo al máximo sus debilidades, de manera que la gerencia sin la práctica de ésta no tiene plena seguridad de que sus actividades se estén llevando de manera correcta y que la información generada sea realmente verdadera y confiable.

Con base en lo anterior, se decidió desarrollar una AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A. DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, EN EL PERÍODO 2015., con el fin de evaluar la eficacia, eficiencia y economía de sus actividades.

El presente trabajo de investigación se presenta en cinco capítulos, a saber:

El Capítulo I, presenta el problema a resolver, en él se establecen las características propias del problema de investigación, así como los objetivos que se pretenden alcanzar, justificando el porqué del estudio.

En el Capítulo II, se encuentra el Marco Teórico, se presentan los antecedentes de investigaciones anteriores, así como la teórica básica relativa a las variables de investigación: auditoría de gestión y la eficiencia, eficacia de las actividades que realiza la empresa.

En el Capítulo III, se refiere al Marco Metodológico, se determina la metodología utilizada durante la aplicación de la auditoría, especificando las técnicas e instrumentos de recolección de la información utilizados y el procedimiento para su correspondiente procesamiento de datos.

En el Capítulo IV, se encuentra el Marco Propositivo, se presenta el contenido de la propuesta, aplicando los procedimientos inherentes a cada una de las fases de la auditoría de gestión, relacionando la teoría sobre auditoría con la realidad de la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.

Finalmente se establece las conclusiones generales de la investigación, así como sus respectivas recomendaciones y se incluye la bibliografía utilizada como referente teórico, así como los anexos de los instrumentos utilizados.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., es una empresa comercial de tipo jurídica, Sociedad Anónima, legalmente constituida mediante escritura pública, la misma que cuenta con una infraestructura de 2.500 metros cuadrados, se dedica a la comercialización de maquinaria, equipo, insumos, mantenimiento, construcción de línea de flujo para empresas petroleras que funcionan dentro de la provincia de Orellana.

Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., al momento evidencia una serie de inconvenientes que merecen un adecuado estudio, análisis y tratamiento; uno de ellos es el inadecuado manejo de la información administrativa lo que deriva a la gerencia tome decisiones creyendo que son las mejores para la empresa, sin tomar en cuenta los riesgos que implica esta práctica.

El desarrollo de las actividades en todas las áreas de la empresa, sin embargo, no son realizadas a cabalidad de manera oportuna, evitando así una toma de decisiones para la empresa

Los principales problemas que afectan al desarrollo de las actividades en la empresa son: la falta de personal, duplicidad de actividades, infraestructura inadecuada, inapropiado proceso de archivo de documentos, desperdicios de recursos lo que ocasiona el retraso del trabajo y la entrega oportuna de informes y reportes importantes para la empresa.

Paralelamente, la empresa no tiene definido con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual provoca que no se dé una óptima utilización de los recursos disponibles y por ende no se cumplan con los grandes objetivos para la cual fue creada.

Otro de los inconvenientes que caracteriza a esta empresa es la falta de un sistema de control interno que permita determinar desviaciones o errores en forma preventiva y concurrente sobre las operaciones que ejecuta cotidianamente Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A, lo que impide el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera la auditoría de gestión aplicada a la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, permitirá evaluar la eficacia, eficiencia y economía de sus actividades?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El presente trabajo de investigación tendrá la siguiente delimitación:

- **Campo:** Auditoría.
- **Área:** Auditoría de gestión.
- **Aspecto:** Auditoría de gestión a la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.
- **Temporal:** Año 2015
- **Espacial:** Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana,

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Auditoría de Gestión tiene como objetivo principal diagnosticar la situación por la que atraviesa una empresa y establecer recomendaciones con el fin de crear estrategias para mejorar la efectividad de la misma, este fundamento justifica que la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A, necesita de una Auditoría de Gestión porque requiere determinar si los recursos humanos, financieros y tecnológicos están siendo bien administrados y cumpliendo metas para lo cual fue creado.

Inicialmente la justificación del proyecto se presenta en base a la necesidad inherente que tienen las empresas de realizar Auditorías de Gestión que permitan llevar un adecuado seguimiento de los procesos que se desarrollan, en este caso en la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, considerando que se trata de una empresa se dedica a la comercialización de maquinaria, equipo, insumos, mantenimiento, construcción de línea de flujo para empresas petroleras que funcionan dentro de la provincia de Orellana y Sucumbíos, consecuentemente dichas actividades exigen un mayor control, ya que de

ello dependerá en gran medida que la empresa evite cualquier error que se podría presentar con respecto a la información que se proporcione en dicha empresa, además una de las bases primordiales para el crecimiento económico y eficiente de un empresa son las venta, por lo que es entonces necesario realizar una evaluación a todos los recursos que se utilizan, y que de esta manera se podrán detectar errores existentes en este proceso y corregirlos a tiempo.

La Auditoría de Gestión a realizar será beneficiosa conjuntamente para los dueños y empleados de Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., ya que conocerán si los recursos se están administrando de manera correcta, cumpliendo los fines para los que fueron autorizados y si estos se logran con efectividad, eficiencia y economía.

La realización de este trabajo es factible ya que se dispone de la debida autorización de la máxima autoridad de la empresa para recabar toda información necesaria que permita alcanzar el éxito del trabajo de investigación. Además, se cuenta con el apoyo de todo el personal de la entidad. Las recomendaciones que se formulen al final del trabajo, serán implementadas en la empresa para lograr eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de la misma.

La propuesta permite aplicar los conocimientos adquiridos durante el período académico de la carrera, teniendo las competencias científicas, técnicas, para articular. La información de los procesos que serán necesarios para una administración eficiente y eficaz de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A

En el plano personal y sin ser de menor importancia, el presente trabajo sirve como requisito para la incorporación como nueva profesional de la República en el área de Contabilidad y Auditoría.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar una auditoría de gestión a la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, período 2015, con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de sus actividades.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico en el que se fundamente la investigación a efecto de determinar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Utilizar instrumentos para identificar el grado de cumplimiento de la gestión de la empresa.
- Presentar el informe final de auditoría con sus respectivas recomendaciones que permita una mejor toma de decisiones administrativas en la empresa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A del cantón Francisco de Orellana no se han presentado investigaciones con el presente tema a desarrollar: “Auditoría de Gestión a la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, en el Período 2015”, sin embargo, existen temas similares en cuanto a la auditoría de gestión que pueden servir de base para el desarrollo del presente tema.

A continuación, presentamos temas de tesis similares presentados en los últimos años por alumnos de la facultad.

**Maza Granda, Jaime Danny (2012)**, realizo una tesis titulada Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa "Puntogama Cía. Ltda." Manifiesta:

En el presente trabajo se muestra a la auditoría de gestión como un elemento fundamental en la evaluación de los procesos administrativos y operacionales de las empresas. Se abarcan aspectos generales de la empresa para tener con mayor claridad qué es, a que se dedica, su desarrollo e importancia en la economía de un país como el Ecuador; además se brinda un marco teórico que nos permite comprender a la auditoría que se realizará en este trabajo. Para lograr este propósito proporcionamos definiciones de los elementos involucrados para el desarrollo de la auditoría. También se muestra el proceso metodológico completo para realizar una auditoría de Gestión, con todas sus fases y los elementos que necesitamos conocer para llevarla a cabo de una manera eficiente y eficaz, en el caso práctico. Se realiza una auditoría de gestión a una empresa y se muestra un informe completo de auditoría con los resultados (hallazgos) obtenidos en la misma.

**Armendáriz Araujo & Vallejo Lucio, (2011)** en su tesis “Auditoría de Gestión aplicado al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo por el período comprendido de enero a diciembre del 2009” sostienen:

“La auditoría de gestión es un proceso de control sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades y otros acontecimientos relacionados” A lo que recomiendan: Con el objetivo de fortalecer la capacidad de enfrentar eventos que afecten la eficacia, eficiencia y economía de cualquier tipo de organización es de vital importancia llevar a cabo una Auditoría de Gestión que evalúe cada uno de los procesos importantes de la entidad.

**Coello Rivera & Jiménez Alulema, (2011)**

“Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo del 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2010” refieren “La auditoría de gestión es un proceso eminentemente sistemático que permite a través del respectivo informe fortalecer la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de todo tipo de organización” A lo que recomiendan: Con el objetivo de fortalecer la capacidad de enfrentar eventos que afecten la eficacia, eficiencia y economía de cualquier tipo de organización es de vital importancia llevar a cabo una auditoría de gestión que evalúe cada uno de los procesos importantes de la entidad.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Auditoría de gestión**

#### **2.2.1.1 Definiciones**

(Blanco, 2003, pág. 403): Manifiesta que:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización

y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la organización.

(CGE, 2001, pág. 34) Señala que la auditoría de gestión es:

- La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad.
- Una revisión por un auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.
- Un proceso de evaluaciones que concluyen con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período.
- Un examen y evaluación global, en forma comprensiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad.
- Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es.
- Un examen propositivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

Para la (CGE, 2001, pág. 35) auditoría de gestión es:

El examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

En conclusión, la auditoría de gestión es un examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los

recursos: humanos, materiales y financieros disponibles y por ende sugerir recomendaciones para el mejoramiento empresarial.

### **2.2.1.2. Importancia**

(Maldonado & Fernández, 2014, pág. 3) Destaca la importancia de la auditoría de gestión, al manifestar que:

“Refleja el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante”.

(Cordova, 2014)) Señala que:

La auditoría de gestión es importante ya que se encarga de revelar a los interesados información acerca de donde se están utilizando los recursos adecuadamente, así como en qué empresas se están siguiendo prácticas administrativas generalmente aceptadas; plantea, además, instrucciones generales de acción para el mejoramiento.

La auditoría de gestión es una fuente de información independiente y confiable para la legislación y la alta administración o gerencia. Esta auditoría provee de nuevas ideas a los administradores y crea conciencia acerca de la necesidad de economía, eficiencia y efectividad.

La auditoría de gestión, materializa el espíritu de una institución, haciendo que el equipo directivo conozca sus opciones y la plenitud de su potencial, beneficiando así al consumidor final que está representado en el cliente interno y externo. Finalmente, pretende mejorar la calidad de la administración a fin de que se promueva la confianza en los servicios que prestan las instituciones. (Pág. 28)

En síntesis, la auditoría de gestión es importante porque nos ayuda a revelar información acerca de cómo se están utilizando los recursos y en qué medida estos aportan al desarrollo de la empresa con el fin de mejorar los servicios y obtener mejores

rendimientos, es importante también porque permite determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de mejorar la gestión empresarial.

### **2.2.1.3 Propósitos y objetivos**

La (CGE, 2001) menciona como propósitos de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesario y, si es necesario desarrollar nuevos; así como efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.
- En base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que los propósitos de la auditoría de gestión es evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de una entidad, mientras que los objetivos tienen que ver con la manera de cómo mejorar estos niveles y por ende satisfacer las necesidades de la población.

### **Objetivos:**

Para el autor (Maldonado M. , 2006), manifiesta que el los objetivos de la auditoría de gestión, tenemos los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento y sociedades de las empresas del estado.

#### **2.2.1.4 Alcance**

La (CGE, 2001, pág. 37) , menciona sobre el alcance de la auditoría de gestión que:

Puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendiendo como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgo su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

En base a lo anterior se puede mencionar que el alcance de la auditoría de gestión comprende ya sea a toda la institución o parte de ella, en donde tiene por objeto evaluar cada una de las actividades que se lleva a cabo en la institución, con la finalidad de verificar el cumplimiento de objetivos, metas, normatividad, etc. y por ende poder medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

### **2.2.1.5 Elementos de la auditoría de gestión**

Según (Maldonado M. , 2006, págs. 25 - 28) manifiesta que los elementos de la auditoría de gestión son los siguientes:

**Economía.** - Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración deberá adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración de los insumos utilizando el “Ciclo de la Economía”, referido fundamentalmente a:

La necesidad del bien o servicio;

- La definición de los requerimientos;
- El método de adquisición del servicio;
- El mantenimiento del bien o contrato de servicio, y
- El desecho del bien o finiquito del contrato del servicio.

**Eficiencia.** - Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto” con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para unidad dada de insumo. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción sino también por la calidad y

otras características del producto o servicio ofrecido. En síntesis, es la relación entre los productos en términos de bienes, servicios y otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos.

**Eficacia.** - Es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. Otros conceptos relacionados son eficacia operacional y eficacia organizacional; Cuando se habla de eficacia operacional se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas; La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo.

**Ética.** - Es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas. Los auditores no pueden obviar de este importante factor al juzgar la gestión de los administradores; de hecho, muchas veces al señalar las causas y efectos de una mala gestión podría llegarse a la conclusión de que, además, han actuado fuera de un marco regido por principios morales.

**Ecología.** - La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas y disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afecta al medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta este factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado.

(Redondo, Llopart, & Duran, 2014, pág. 4), advierte que entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles:

La **eficacia** de una organización se mide por el cumplimiento de los objetivos comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos, es decir requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- Conocer si los programas han conseguido los fines propuestos.
- Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido.
- Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- Descubrir la posible existencia de soluciones.
- Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La **eficiencia** se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados y los recursos utilizados. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Esta evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación al coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

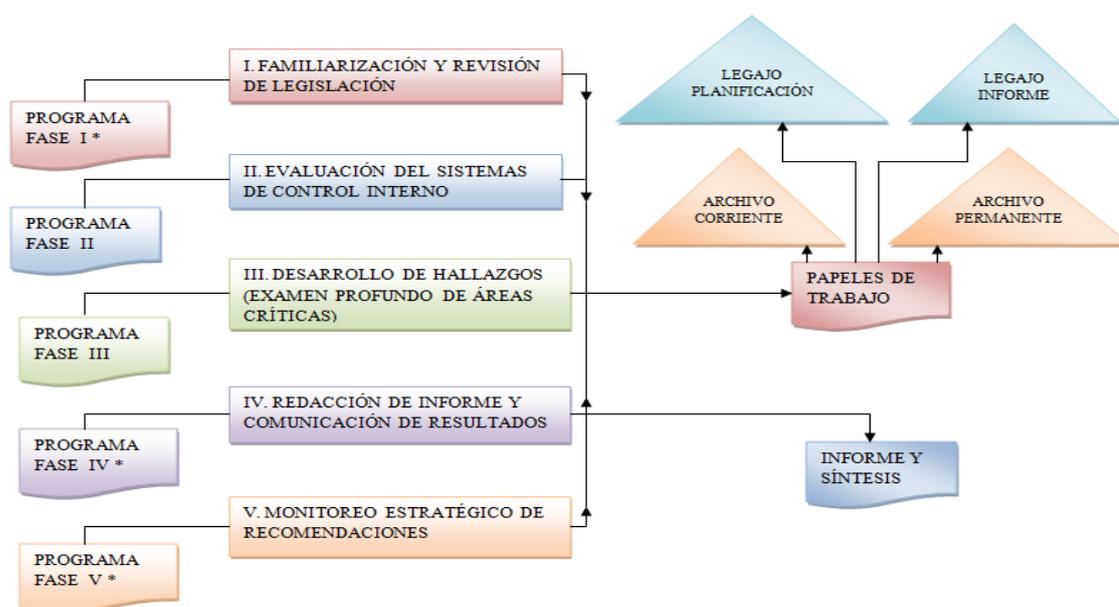
La **economía** mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible.

Como conclusión, la eficacia, eficiencia y economía permiten medir el nivel cumplimiento de los objetivos institucionales, y la relación entre el uso del recurso y el bien producido, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y costo justo, mientras que la ética permite verificar que la actuación del personal este dentro de un marco regido por principios morales y la ecología busca la protección y preservación de los ecosistemas.

### 2.2.1.6 Fases de la auditoría de gestión

(Maldonado M. , 2006), Establece la siguiente clasificación de las fases de la auditoría de gestión:

**Gráfico 1 : Proceso de la auditoría de gestión**



**Fuente:** Maldonado E. Milton (2011). Auditoría de Gestión, 4a Ed. Pág. 45

**Elaborado por:** Elsa Ofelia Villalta Castillo

**FASE I: Familiarización y revisión de legislación y normatividad:** El concepto de familiarización sería necesario para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad, el recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales de la entidad es de suma importancia, la actualización de los archivos de la Auditoría Interna, básicamente el archivo o legajo permanente es básico y a veces no es parte de

esta fase cuando la Unidad tiene la costumbre de ir actualizando sus archivos en versión digital.

La revisión de la legislación y normatividad de la entidad es muy breve y no debe de tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe de actuar solo en esta fase. La visita a instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos.

En esta etapa se obtendrá un conocimiento integral sobre la entidad que va hacer auditada, es decir se realizará una visita para determinar las condiciones en las que se encuentra la institución.

En esta primera fase se realiza el conocimiento general de la entidad, instalaciones y conocimientos físicos de la empresa. Los archivos de la auditoría interna son básicos y permanentes.

Para ello se deberá tener los siguientes básicos:

- Entrevista con el gerente general
- Conocer los requerimientos de la gerencia y planificar la colaboración de auditoría.
- Revisar un chequeo general de los niveles de seguridad.
- Nivel de ocupación de la planta.
- Conocer qué tipo de contabilidad de se está llevando.

Es la fase de observación del conocimiento de la empresa en cuanto a las funciones de las visitas generales de los departamentos.

Luego de la revisión y observación general se elabora la fase de sustentación de los papeles de trabajo y lo que se estime conveniente en el trabajo a realizarse.

Para el autor (Rusenas, 2000, pág. 141), señala que:

La Fase I que es el Conocimiento Preliminar consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su

actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

**FASE II: Evaluación del sistema del control interno:** En esta fase se realiza la evaluación del Control Interno de la entidad a través de los diferentes métodos existentes, en la presente investigación se aplicará el método COSO II, donde se realiza cuestionarios dirigidos al personal de la entidad y cédulas narrativas, diagrama de flujos de los procesos más sobresalientes de la institución.

“Se tendrá que elaborar los cuestionarios de control interno orientados a evaluar los asuntos administrativos. Se establecen las hojas narrativas y flujogramas como herramientas para evaluar el control interno en cuanto a las metodologías, en esta fase la identificación de los puntos fuertes son la clave como la clasificación de riesgos, calificación incluso al diseño básico de las cosas.

Se mira el control interno como la implementación general de un proceso para determinar el nivel de cumplimiento, de detalle o determinación general. Nos permitirá luego de realizar una revisión general el esforzar o generar un límite de confianza que cumple con leyes. Son las personas las que realizan el control interno, desde las actividades propias que ayudan al desarrollo de una gestión determinada para alcanzar objetivos y metas comunes.

El proceso de control le permite organizar la administración y procesos de consecución de objetivos y metas.

- Es contar con un personal ejecutivo, responsable para que la entidad sea de mayor confianza.
- Se debe tener en cuenta que la actividad debe ser identificada en su propia filosofía, conocer los riesgos que se afronta y las estrategias, la evaluación del nivel de comunicación, entregar la sugerencia de las medidas correctivas y el cambio de las circunstancias.

En esta fase se tiene en cuenta los riesgos de la auditoría que se realizan desde la susceptibilidad, la existencia de errores o irregularidades en los diversos niveles;

a lo que se debe realizar un trabajo específico para la labor de la auditoría a realizarse.

Para el autor (Rusenias, 2000), señala que:

La Fase II, consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza, debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

**FASE III: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas:** Esta fase es la más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe. Cuando hay muchas áreas críticas hay que imaginar que estas pasan por un embudo y serán examinadas las más críticas.

En esta fase se realiza, la aplicación de los Indicadores de Gestión con el fin de medir los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en la entidad, el resultado da a conocer la existencia de un hallazgo de auditoría.

Para el autor (Rusenias, 2000), señala que:

En la Fase III, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en ésta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones.

#### **FASE IV: Comunicación de resultados e informes de auditoría**

Según (Maldonado M. , 2006, pág. 96) manifiesta que:

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por parte de los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante, lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

**Introducción o detalle general:** Los objetivos que se exponen en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa.

**Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.

**Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

En esta etapa se emitirá el informe final expresado de una forma clara, concreta y sencilla dentro del mismo contendrá las falencias y los hallazgos positivos que se han evidenciado en el desarrollo del trabajo con la finalidad de comunicar dichos resultados a los ejecutivos y personal interesado de la entidad.

Para el autor (Rusenias, 2000, pág. 141), señala que:

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

#### **FASE V: Monitoreo estratégico de recomendaciones**

Según (Maldonado M. , 2006, pág. 96) manifiesta que:

Resulta aconsejable, realizar una comprobación que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptivo sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

El auditor debe vigilar el cumplimiento de las instrucciones impartidas por las autoridades superiores de cada entidad, dirigidas a solucionar las falencias expuestas como observaciones en los informes de auditoría. Si bien el auditor no es el responsable de tomar las acciones para mejorar los controles y superar los incumplimientos normativos, su actuación debe propender a la modificación de conductas y al apoyo de la mejora de la gestión. Esto debe verificarse a través del seguimiento efectivo que se lleva a cabo, de las falencias expuestas en los informes anteriormente emitidos.

En síntesis las fases de la auditoría de gestión comprende cinco fases; la primera fase es, familiarización y revisión de legislación, esto se realiza con la finalidad de tener un conocimiento integral sobre la entidad, en cuanto a sus actividades, normatividad y revisión del archivo permanente; la segunda fase es, evaluación

del control interno, en esta etapa se realizan pruebas con la finalidad de detectar errores y por ende identificar los hallazgos de acuerdo a esto se realiza las conclusiones y recomendaciones con el fin de comunicar a las autoridades de la entidad; la tercera etapa es, desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas, en esta fase se conforma el equipo multidisciplinario debido a la extensión de la fase, una vez definido los hallazgos se procede a desarrollarlos tomando en cuenta sus atributos que son condición, criterio causa y efecto, de igual manera se analiza las áreas más críticas; la cuarta etapa es, comunicación de resultados e informes de auditoría, en esta etapa se emitirá el informe final de auditoría el cual contendrá los hallazgos negativos con sus respectivas recomendaciones, este debe estar en forma clara, concreta y sencilla ya que esto será comunicado a las máximas autoridades de la entidad auditada; la quinta y última etapa es el monitoreo estratégico de recomendaciones, en esta etapa el auditor debe vigilar el cumplimiento de las recomendaciones, mas no es el responsable de que se cumpla.

Para el autor (Rusenias, 2000, pág. 141), señala que:

En la Fase V, con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

## **2.2.2 Control interno**

### **2.2.2.1 Concepto**

Según (Maldonado M. , 2006, pág. 194) manifiesta que:

Control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Esto es, un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es efectuado por personas. No es meramente políticas, manuales y formatos, sino personas a todos los niveles de una organización.
- Del control interno puede esperarse que provea solamente una seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la gerencia y junta directiva de una entidad.
- El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas.

En base a lo anterior podemos decir que el control interno es un procedimiento que permite salvaguardar los recursos que posee una entidad, así estimulando una buena administración, desempeño laboral, cumpliendo políticas y procedimientos establecidos, con el objetivo de lograr el desarrollo constante de la institución.

#### **2.2.2.2 COSO II (ERM)**

El informe COSO II (ERM – Administración de Riesgos Empresariales), nace en el 2004 y es una ampliación de informe COSO I, que tiene como finalidad proporcionar al control interno un mayor enfoque a la gestión de riesgos, ya que la mayoría de las organizaciones necesitan mejorar sus capacidades de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre, permite que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar.

#### **2.2.2.3 Definición del Coso II – ERM**

” La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos de su apetito, a objeto de proveer una seguridad

razonable respecto del logro de los objetivos de la organización. (Coopers & Lybrand, 2005)

La evaluación del control interno por medio del COSO II (ERM), permitirá a la empresa determinar aquellos eventos (riesgos) que pueden impedir la consecución de los objetivos; considera las actividades en todos los niveles de la empresa y permite detectar riesgos por errores o irregularidades, identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos.

Un objetivo clave del COSO II es ayudar a las direcciones de empresas y otras entidades a enfrentarse mejor al riesgo en su intento para alcanzar sus objetivos. Pero la administración de riesgos corporativos tiene diferentes significados para personas distintas, porque presenta una amplia gama de definiciones y contenidos que impiden una comprensión común. Entonces, se debe integrar los diferentes conceptos de la administración de riesgos en un marco en el que se establezca una definición común, se identifiquen los componentes y se describan los conceptos claves.

Este marco integra la mayoría de perspectivas posibles y proporcionan un punto de partida para la evaluación y mejora de la administración de riesgos corporativos de cada entidad y para futuras iniciativas de las entidades reguladoras y para la educación. (Coopers & Lybrand, 2005)

El modelo COSO II – ERM es una herramienta idónea para asegurar un control interno que reduzca sustancialmente el fraude corporativo y asegure una buena gestión.

#### 2.2.2.4 Gráfico 2 : Componentes del Coso II – ERM



Elaborado por: Elsa Ofelia Villalta

Fuente: Administración de Riesgos Corporativos - Marco Integrado

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

**Ambiente interno:** Analiza el ambiente en el cual se desarrollan todas las actividades y marca la pauta para su funcionamiento, es la base para los demás componentes del control interno, proporciona estructura y disciplina, crea conciencia en el personal sobre los riesgos a los que se enfrenta la empresa.

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos.
- Apetito al riesgo.
- Integridad y valores éticos.
- Visión del Directorio.
- Compromiso de competencia profesional.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

**Establecimiento de objetivos:** Comprende como la alta dirección, establece los objetivos a nivel estratégico, selecciona la estrategia y establece objetivos específicos, refleja la manera como la entidad pretende crear valor, y estos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución, además

de ser consecuentes con el riesgo aceptado y apoyar al cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

Los objetivos se establecen de acuerdo a las siguientes categorías:

- Estratégicos
- Operacionales
- Confiabilidad de la información
- De cumplimiento

La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa. Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.

**Identificación de eventos:** Consiste en la identificación de eventos potenciales de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o a la consecución de los objetivos, los eventos identificados pueden ser positivos o negativos y deben ser diferenciados entre riesgos y oportunidades.

**Riesgos:** Sucesos que pueden tener un impacto negativo.

**Oportunidades:** Eventos que pueden generar un impacto positivo.

Identificar esos incidentes (internos o externos) que pueden afectar la estrategia y el logro de los objetivos.

Determinar cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar su perfil de riesgos.” (Lago, 2014)

**Técnicas e identificación de riesgos:**

Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro.

Análisis PEST (Factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).

Análisis FODA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización, aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

**Evaluación de riesgos.** - Este permitirá a la empresa la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos considerando su probabilidad e impacto y se debe tener en cuenta su importancia y alcance. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base a hechos que en el pasado se han suscitado en la empresa.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia)

**Respuesta al riesgo.** - Al identificar y evaluar los riesgos la dirección selecciona las posibles respuestas como evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, al seleccionar la respuesta se desarrollan una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado, se analiza el costo – beneficio, estableciendo un nivel de tolerancia al riesgo.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

**Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos dispuestas por la dirección se llevan a cabo efectivamente, los cuales son ejecutados en todos los niveles de la organización y se disponen controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Las políticas determinan lo que se debe hacer y los procedimientos son las acciones que se llevan a cabo para cumplir con las políticas. En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativas y salvaguarda de activos.

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

**Información y comunicación:** La empresa debe contar con canales de información flexibles que fluya a través de todos los niveles capturando y comunicando información relevante tanto interna como externa, su calidad dependerá de sus contenido, oportunidad y accesibilidad.

La comunicación es inherente a la información, ya que una información no comunicada no surte efecto alguno.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos. Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

**Monitoreo:** Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance de las evaluaciones periódicos dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. El proceso de monitoreo asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

### **2.2.2.5 COSO III**

Para el autor, (Gonzales, 2013), En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son:

Aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.

Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

El modelo de control interno COSO 2013 (COSO III) está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.

Se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos y generar diferentes beneficios:

- Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- Globalización de mercados y operaciones.
- Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.
- Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- Expectativas de competencias y responsabilidades.
- Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude. La efectividad del sistema de control interno depende de las características de claridad, agilidad, y confianza, y de esta manera se puede obtener una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad.

Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad. Para esto es indispensable que los componentes y principios estén presentes y en funcionamiento.

Esto quiere decir que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. Además, los componentes y principios deben ser aplicados en el sistema de control interno y funcionar de manera integrada.

Sin embargo, es importante aclarar que un eficaz sistema de control interno no garantiza el éxito de una entidad. Éste puede ayudar a la consecución de los objetivos y suministrar información sobre el progreso de la entidad, pero el desempeño de la administración y directivas, así como factores externos, como condiciones económicas, tienen gran influencia en el éxito de la entidad.

### **Componentes**

Para, (Gonzales, 2013), El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa:

Entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión. Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.

Existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional que es representada en forma de cubo de la siguiente manera:

**Gráfico 3 : Componentes del Coso III**



Elaborado por: Elsa Ofelia Villalta

Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III

### **Componentes del sistema de control interno**

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión.

Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas.

## **Herramientas gerenciales.**

Existe una relación directa entre los objetivos de la entidad, los componentes y la estructura organizacional que es representada en forma de cubo de la siguiente manera:

Los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes son interdependientes, existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos.

Así mismo, dentro de cada componente el marco establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales y son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno.

### **1. Entorno de control**

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración.

El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.

Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura.

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

- Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Por esta razón, el Entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como:

- La integridad y los valores éticos de los recursos humanos,
- La competencia profesional,
- La delegación de responsabilidades,
- El compromiso con la excelencia y la transparencia,
- La atmosfera de confianza mutua,
- La filosofía y estilo de dirección,
- La estructura y plan organizacional,
- Los reglamentos y manuales de procedimientos,
- Las políticas en materia de recursos humanos y
- El Comité de Control.

## **2. Evaluación de riesgos**

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

## **3. Actividades de control**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno.

Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo.

#### **4. Información y comunicación**

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones.

Por ejemplo, toda la información presentada a la Dirección con relación a medidas monetarias facilita el seguimiento de la rentabilidad de los productos, la evolución de deudores, las cuotas en el mercado, las tendencias en reclamaciones, etc. La información está compuesta por los datos que se

combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información.

Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

Es por esto que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control. La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Para esto se tiene en cuenta:

- Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.
- Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
- Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
- Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, e involucra personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos.

### **5. Supervisión del sistema de control – Monitoreo**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

## Principios y puntos de enfoque

Para determinar que el Sistema de Control Interno es efectivo se requiere que los cinco componentes y los principios estén presentes y funcionando:

- **Presente:** la determinación de que los componentes y los principios relevantes existen en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.
- **Funcionando:** la determinación de que los componentes y los principios relevantes continúan existiendo en la dirección del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados. No todos los puntos de enfoque son requeridos para valorar la efectividad del sistema de control. La administración puede determinar que algunos de estos no son relevantes y puede identificar y considerar otros.

De esta manera, el Marco Integrado de Control Interno facilita la labor de diseño y supervisión del Sistema de Control Interno y permite comprender con más claridad el contenido, significado y el impacto que los Sistemas de Control Interno implementados tienen al momento de mitigar los riesgos de la organización.

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE - ATRIBUTOS
1. Entorno de Control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	<b>Establece el tono de la gerencia.</b> la Junta Directiva, la Alta Gerencia y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos y los refuerzan en sus actuaciones
		<b>Establece estándares de conducta.</b> La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.
		<b>Evalúa la adherencia a estándares de conducta.</b> Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación con los estándares de conducta esperados.

	<p><b>2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</b></p>	<p><b>Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección.</b> La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas</p> <p><b>Aplica experiencia relevante.</b> La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.</p> <p>Conserva o delega responsabilidades de supervisión.</p> <p><b>Opera de manera independiente.</b> La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones.</p> <p><b>Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno.</b> La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Entorno de Control: establece integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta.</li> <li>● Evaluación de Riesgos: monitorea las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración.</li> <li>● Actividades de Control: provee supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.</li> <li>● Información y Comunicación: analiza y discute la información relacionada con el</li> </ul>
--	---	---

		<p>cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de Supervisión: evalúa y supervisa la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y mejoramiento de la administración de las deficiencias</li> </ul>
	<p><b>3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos</b></p>	<p>Considera todas las estructuras de la entidad. La Administración y la Junta Directiva consideran las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos</p> <p>Establece líneas de reporte. La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad, para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades, y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad</p> <p>Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Junta directiva:</b> conserva autoridad sobre las decisiones significativas y revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades.</li> <li>• <b>Alta Dirección:</b> establece instrucciones, guías, y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Administración:</b> guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Alta Dirección dentro de la entidad y sus sub-unidades.</li> <li>● <b>Personal:</b> entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control relacionadas con sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y los flujos de comunicación, así como las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>● <b>Proveedores de servicios externos:</b> cumple con la definición de la administración del alcance de la autoridad y la responsabilidad para todos los que no sean empleados comprometidos.</li> </ul>
	<p><b>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización</b></p>	<p><b>Establece políticas y prácticas.</b> Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias.</b> La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias. Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias.</p> <p>La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias. Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias.</p>

		<p>La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.</p>
		<p><b>Atrae, desarrolla y retiene profesionales.</b> La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p>
		<p><b>Planea y se prepara para sucesiones.</b> La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno.</p>
	<p><b>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos</b></p>	<p><b>Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.</b> La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.</p>
		<p><b>Establece medidas de desempeño, incentivos y premios.</b> La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.</p>
		<p><b>Evalúa medidas de desempeño, incentivos</b></p>

		<p><b>y premios para la relevancia en curso.</b> La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p> <p><b>Considera presiones excesivas.</b> La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos; asimismo asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño</p> <p><b>Evalúa desempeño y premios o disciplina los individuos.</b> La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado</p>
<p><b>II. Evaluación de riesgos</b></p>	<p><b>6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados</b></p>	<p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Refleja las elecciones de la administración.</li> <li>● Considera la tolerancia al riesgo.</li> <li>● Incluye las metas de desempeño operativo y financiero.</li> <li>● Constituye una base para administrar los recursos</li> </ul> <p><b>Objetivos de Reporte Financiero Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumple con los estándares contables aplicables.</li> <li>● Considera la materialidad.</li> <li>● Refleja las actividades de la entidad.</li> </ul> <p><b>Objetivos de Reporte no Financiero Externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumple con los estándares y marcos externos establecidos.</li> <li>● Considera los niveles de precisión.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleja las actividades de la entidad.</li> </ul> <p><b>Objetivos de Reporte interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleja las elecciones de la administración.</li> <li>• Considera el nivel requerido de precisión.</li> <li>• Refleja las actividades de la entidad.</li> </ul> <p><b>Objetivos de Cumplimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleja las leyes y regulaciones externas.</li> <li>• Considera la tolerancia al riesgo.</li> </ul>
	<p><b>7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar</b></p>	<p>Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales.</p> <p>La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.</p> <p>Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.</p> <p>Involucra niveles apropiados de administración. La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos.</p> <p>Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.</p> <p><b>Determina la respuesta a los riesgos.</b> La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.</p>
	<p><b>8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos</b></p>	<p><b>Considera varios tipos de fraude:</b> La evaluación del fraude considera el Reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción.</p> <p>La evaluación del riesgo de fraude evalúa</p>

		<p>incentivos y presiones</p> <p>La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.</p> <p>La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.</p>
	<p><b>9. La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno</b></p>	<p><b>Evalúa cambios en el ambiente externo.</b> El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera.</p> <p><b>Evalúa cambios en el modelo de negocios.</b> La organización considera impactos potenciales de las nuevas líneas del negocio, composiciones alteradas dramáticamente de las líneas existentes de negocios, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio de dependencia en geografías extranjeras y nuevas tecnologías.</p> <p><b>Evalúa cambios en liderazgo.</b> La organización considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno.</p>
<p><b>III. Actividades de control</b></p>	<p><b>10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</b></p>	<p><b>Se integra con la evaluación de riesgos.</b> Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo.</p> <p><b>Considera factores específicos de la entidad.</b> La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las</p>

		<p>características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.</p> <p><b>Determina la importancia de los procesos del negocio.</b> La administración determina la importancia de los procesos del negocio en las actividades de control.</p> <p><b>Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control.</b> Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, y controles preventivos y de detección.</p> <p><b>Considera en qué nivel las actividades son aplicadas.</b> La administración considera las actividades de control en varios niveles de la entidad.</p> <p><b>Direcciona la segregación de funciones.</b> La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.</p>
	<p><b>11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</b></p>	<p><b>Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología:</b> La dirección entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología.</p> <p><b>Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante:</b> la Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología.</p>

		<p><b>Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad:</b> la dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas</p> <p><b>Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología:</b> la dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.</p>
	<p><b>12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.</b></p>	<p><b>Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración:</b> la administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.</p> <p><b>Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos:</b> la administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.</p> <p><b>Funciona oportunamente:</b> el personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos.</p> <p><b>Toma acciones correctivas:</b> el personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.</p>

		<p><b>Trabaja con personal competente:</b> personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa atención.</p>
		<p><b>Reevalúa políticas y procedimientos:</b> la administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario.</p>
<p><b>IV. Información y comunicación</b></p>	<p><b>13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno</b></p>	<p><b>Identifica los requerimientos de información:</b> un proceso está en ejecución para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p>
		<p><b>Captura fuentes internas y externas de información:</b> los sistemas de información capturan fuentes internas y externas de información.</p>
		<p><b>Procesa datos relevantes dentro de la información:</b> los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información.</p>
		<p><b>Mantiene la calidad a través de procesamiento:</b> los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.</p>
		<p><b>Considera costos y beneficios:</b> la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada están acorde con, y apoyan, el cumplimiento de los objetivos.</p>
	<p><b>14. La organización comunica la información internamente, incluidos los</b></p>	<p><b>Comunica la información de control interno:</b> un proceso está en ejecución para comunicar la información requerida para</p>

	<p><b>objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno</b></p>	<p>permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.</p> <p><b>Se comunica con la Junta directiva:</b> existe comunicación entre la administración y la Junta Directiva; por lo tanto, ambas partes tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad.</p> <p><b>Proporciona líneas de comunicación separadas:</b> separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p> <p><b>Selecciona métodos de comunicación relevantes:</b> los métodos de comunicación consideran tiempo, público y la naturaleza de la información.</p>
	<p><b>15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno</b></p>	<p><b>Se comunica con grupos de interés externos:</b> los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a grupos de interés externos, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y demás partes externas.</p> <p><b>Permite comunicaciones de entrada:</b> canales de comunicación abiertos permiten los aportes de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, y proporcionan a la administración y Junta Directiva información relevante.</p> <p><b>Se comunica con la Junta Directiva:</b> la información relevante resultante de evaluaciones conducidas por partes externas es comunicada a la Junta Directiva.</p>

		<p><b>Proporciona líneas de comunicación separadas:</b> separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p> <p><b>Selecciona métodos de comunicación relevantes:</b> los métodos de comunicación consideran el tiempo, público, y la naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias.</p>
<p><b>V. Actividades de supervisión – monitoreo</b></p>	<p><b>16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando</b></p>	<p><b>Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes:</b> la administración incluye un balance de evaluaciones continuas e independientes</p> <p><b>Considera tasa de cambio:</b> la administración considera la tasa de cambio en el negocio y los procesos del negocio cuando selecciona y desarrolla evaluaciones continuas e independientes</p> <p><b>Establece un punto de referencia para el entendimiento:</b> el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes.</p> <p>Uso de personal capacitado: los evaluadores que desarrollan evaluaciones continuas e independientes tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado.</p> <p><b>Se integra con los procesos del negocio:</b> las evaluaciones continuas son construidas dentro de los procesos del negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes</p> <p><b>Ajusta el alcance y la frecuencia:</b> la administración cambia el alcance y la</p>

		frecuencia de las evaluaciones independientes dependiendo el riesgo
		<b>Evalúa objetivamente:</b> las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva
	<b>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</b>	<b>Evalúa resultados:</b> la Administración o la Junta Directiva, según corresponda, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes
		<b>Comunica deficiencias:</b> las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y la Junta Directiva, según corresponda.
		<b>Supervisa acciones correctivas:</b> la administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente.

**Elaborado por:** Elsa Ofelia Villalta

**Fuente:** Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III

### 2.2.2.6 Métodos de evaluación

Según la (CGE, 2001, págs. 55 - 59) los métodos para la evaluación del control interno son diversos, pero los más conocidos son los siguientes:

**Cuestionarios:** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

**Flujogramas:** Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el revelamiento siguiendo una

secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

**Descriptivo o Narrativo:** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que interviene en el sistema. El revelamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

**Matrices:** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

En base a lo anterior podemos mencionar que los métodos de evaluación de control interno son muy importantes todos ya que por sí solos no permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos, ya que el cuestionario nos sirve para obtener mayor información, los flujogramas permite analizar los procesos de las operaciones, el descriptivo o narrativo permite realizar una descripción detallada de las características más importantes de la actividad que se está evaluando y las matrices permite detectar debilidades del control interno de forma rápida.

## **2.2.3 Papeles de trabajo**

### **2.2.3.1 Concepto**

Según (Estupiñan, 2006, pág. 37) de acuerdo con la tercera norma de auditoría, relativa a la ejecución del trabajo manifiesta:

Debe obtenerse evidencia valida y suficiente por medio de: análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación y otros procedimientos de Auditoría

con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de un dictamen.

Para la adquisición de la evidencia que señala esta norma, el auditor debe preparar papeles de trabajo. Algunos de estos papeles de trabajo pueden tomar la forma de:

Cédulas contables, como las conciliaciones bancarias.

- Otros pueden consistir en copias de correspondencia, extractos de actas de asamblea de accionistas y Juntas Directivas, programas de auditoría, cuestionarios de control interno, etc.

Todas estas diferentes cédulas, hojas de análisis, listas y documentos forman parte de los papeles de trabajo del auditor.

El término de papeles de trabajo es, en consecuencia, amplio, incluye toda la evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido.

En los papeles de trabajo el auditor tiene las bases para preparar su informe, la evidencia del alcance de su examen y la prueba de responsabilidad profesional tenida en el curso de investigación.

Según la (CGE, 2001, pág. 72):

Los papeles de trabajo se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirve de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente,

extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

En conclusión, los papeles de trabajo son un conjunto de documentos que sustenten el trabajo del auditor, donde se detalla o describe cada uno de los procedimientos realizados durante la auditoría, constituyéndose así en la base fundamental para la preparación del informe de auditoría.

### **2.2.3.2 Propósitos principales de los papeles de trabajo**

La (CGE, 2001, págs. 72 -73) menciona que:

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Sirve de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

### **2.2.3.3 Características de los papeles de trabajo**

Según la (CGE, 2001, pág. 73) menciona que:

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Preparar en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

#### **2.2.3.4 Objetivos de los papeles de trabajo**

El autor (Estupiñan, 2006, pág. 37) manifiesta que:

Los papeles de trabajo constituyen una compilación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- Facilitar la preparación del informe de auditoría.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Coordinar y organizar todas las fases de trabajo de Auditoría.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.
- Servir de guía en exámenes subsecuentes.

La (CGE, 2001, págs. 73-74) señala como objetivos de los papeles de trabajo los siguientes:

##### **Principales:**

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría.

##### **Secundarias:**

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren ciertas secuencias y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero – administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.

- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elemento de juicio en acciones en su contra.

En base a lo anterior se puede decir que los objetivos de los papeles de trabajo es facilitar la elaboración del informe de auditoría, además permite organizar el trabajo, también sirve de respaldo del trabajo realizado por el auditor ya que en estos documentos denominados papeles de trabajo se recopilan todas las evidencias las cuales sirven de ayuda en casos de posibles litigios en contra del auditor.

### **2.2.3.5 Archivo de los papeles de trabajo**

Según la (CGE, 2001, pág. 74) menciona que:

Los papeles de trabajo pueden ser organizados y archivados en forma sistematizada en archivos que son de dos clases:

**Archivo permanente o continuo:** Contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría, o necesaria para auditores subsiguientes. La mayor parte de información para este archivo se obtiene en la primera auditoría; en las venideras se requiere que se vaya actualizando.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tiene vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

**Archivo corriente:** En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de carpetas que forman parte de este archivo, varía de una auditoría a otra, aun tratándose de un mismo cliente.

En síntesis, en cuanto a la custodia y archivo de los papeles de trabajo se puede decir que estos son de propiedad del auditor, los cuales deben constar en dos clases de archivos; en el permanente, se archivara toda clase de información que será útil para las demás auditorías venideras, como información general de la empresa y auditorías que se han realizado; en el corriente, se archivan papeles de trabajo de auditorías realizadas de un periodo.

#### **2.2.4 Índices y referencias**

Según la (CGE, 2001, pág. 80) manifiesta que:

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionadas entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) Alfabética
- b) Numérica

### c) Alfanumérica

El criterio anteriormente fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

En base a lo anterior se puede decir que la anotación de los índices y referencias en los papeles de trabajo son muy importantes ya que el índice indica el contenido del legajo, mientras que la referencia es un carácter alfanumérico que permite ordenar los papeles de trabajo, normalmente se escribe con rojo en la parte superior derecha de la hoja, también es importante la anotación de referencia cruzada debido a que se encuentran relacionados entre sí.

### **2.2.5 Marcas de auditoría**

Según (CGE, 2001, pág. 54) manifiesta que las marcas de auditoría “Son una serie de símbolos que se emplean en las hojas de trabajo para:

- Explicar la documentación examinada.
- Explicar la procedencia de datos.
- Evidenciar el trabajo realizado.”

La (CGE, 2001, pág. 80) señala que:

Las marcas de auditoría, son también conocidas como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer, además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado, las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo.

**Tabla 1: Marcas de auditoría**

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado.
@	Hallazgo.
®	No reúne requisitos.
∅	No existe documentación.
Φ	Incumplimiento a la normativa y reglamentos
Đ	Datos incompletos.
★	Evidencia.
±	Falta proceso
×	Carencia de personal
Ω	Duplicidad de funciones

**Elaborado por:** Elsa Ofelia Villalta Castillo

**Fuente:** Contraloría General del Estado

En conclusión, las marcas de auditoría son símbolos o signos que el auditor utiliza para explicar el trabajo realizado, documentación examinada, etc. estas son elaboradas a criterio del auditor como también pueden ser utilizadas las de significado uniforme, estas deben ser escritas con lápiz bicolor rojo.

## **2.2.6 El riesgo en auditoría.**

### **2.2.6.1 Concepto**

Según la (CGE, 2001, pág. 43) manifiesta que:

El riesgo en auditoría es el resultado de que los estados financieros contables contengan errores u omisiones significativos en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad, ni por el propio proceso de auditoría. En definitiva, es el riesgo de emitir un informe de auditoría inadecuado.

El riesgo asociado a cada componente de los estados financieros viene determinado por diversas circunstancias y factores de tipo cualitativo y cuantitativo.

**Factores cualitativos:**

- Efectividad de los controles internos vigentes (existencia de puntos débiles en el sistema de control interno).
- Complejidad de los procedimientos contables.
- Características del negocio: tipo de operaciones y naturaleza de los productos y servicios.
- Coyuntura económica general.
- Naturaleza de la partida analizada.
- Organización del ente a auditar.
- Cantidad y calidad del personal.
- Integridad de la gerencia.
- Cambios en los procedimientos contables.
- Conocimiento del cliente (auditoría recurrente o nueva auditoría).

**Factores cuantitativos:**

- Significatividad o importancia relativa de la partida a auditar respecto del conjunto de los estados contables.
- Volumen de transacciones realizadas por la entidad a auditar.

Según la (CGE, 2001, pág. 60) sobre los riesgos de auditoría manifiesta

Que, al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto, deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales

- Identificar errores con efectos

#### 2.2.6.2 Composición del riesgo de auditoría

(CGE, 2001, pág. 44), manifiesta que el riesgo global de auditoría cabe descomponerlo en:

**Riesgo inherente:** Es el riesgo de que ocurran errores significativos en la información contable, independientemente de la existencia de los sistemas de control. El tipo de riesgo depende:

- De tipo de negocio.
- De su medio ambiente.
- Del tipo de transacciones.

El riesgo inherente afecta a la extensión del trabajo de auditoría, por ello a mayor riesgo inherente deberá existir una mayor cantidad de pruebas para satisfacer determinadas afirmaciones, transacciones o acontecimientos afectados por el riesgo.

**Riesgo de control:** Es el riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevenga, detecte o corrija dichos errores. Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento, del sistema de control interno.

**Riesgo de detección:** Es el riesgo de que un error u omisión significativa existente no sea detectado, por último, por el propio proceso de auditoría. El nivel de riesgo de no detección está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría debido a:

- La ineficiencia de los procedimientos de auditoría aplicados.
- La inadecuada aplicación de dichos procedimientos.
- Al deficiente alcance y oportunidad de los procedimientos seleccionados.
- La inapropiada interpretación del resultado de los procedimientos.

En base a lo anterior, se puede mencionar que el riesgo de auditoría es el resultado de errores significativos no detectados por el sistema de control interno de la entidad, por los procesos de auditoría, conllevando a emitir un informe de auditoría inadecuado.

### **2.2.7 Evidencias suficientes y competentes**

La (CGE, 2001, págs. 65 - 67) manifiesta que:

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

#### **Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias Suficientes.** - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias Competentes.** - Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

#### **Clases**

- a) **Física.** - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.** - Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.** - Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

d) **Analítica.** - Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### **Confiabilidad**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 2: Calidad de la evidencia**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.</li><li>• Producida por una estructura de control interno efectivo.</li><li>• Por conocimiento directo:</li><li>• Observación, inspección o reconstrucción.</li><li>• De la alta dirección.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenida dentro de la entidad.</li><li>• Producida por una estructura de control interno débil.</li><li>• Por conocimiento indirecto:</li><li>• Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: auditores internos.</li><li>• Del personal de menor nivel.</li></ul>

**Fuente:** Contraloría General del Estado (2009)

**Elaborado por:** Elsa Ofelia Villalta Castillo

En conclusión, la evidencia suficiente y competente es aquella que se obtiene por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación, y otros procedimientos de auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre la situación actual del ente auditado, la evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados y la evidencia será competente cuando sea válida y confiable, por este motivo la información que se obtiene de fuentes independientes es más confiable.

## **2.2.8 Indicadores de gestión.**

### **2.2.8.1 Concepto**

Para el autor (Estupiñan, 2006), que habla sobre el indicador de gestión establece que:

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales o institucionales.

Son indicadores de gestión social la medición de:

- La satisfacción de las necesidades o beneficio.
- La satisfacción de los deseos o la calidad.
- La satisfacción de las demandas o la participación, adaptación, y la cobertura.

Son indicadores de gestión institucional la medición de:

- La capacidad de respuesta a compromisos a corto plazo o liquidez.
- Los retornos de la inversión de recursos o productividad.
- La capacidad de apalancamiento o el endeudamiento. (Pág. 279)

En síntesis, un indicador de gestión es un instrumento que permite medir cuantitativamente o cualitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en base a lo proyectado, histórico o estándar, y el uso de los recursos, es decir permite medir los niveles de eficacia y eficiencia.

### **2.2.6.3 Clasificación de los indicadores de gestión**

Según (Estupiñan, 2006, págs. 280 - 284) establece como clasificación de los indicadores de gestión lo siguiente:

### **Indicadores de gestión de proceso**

Son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permitan analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

Normalmente para que una empresa tenga mayor éxito, se debe controlar la eficacia, es decir la satisfacción de los clientes; no obstante, ello se debe lograr con eficiencia, es decir reportando utilidades, ya que fracasaría cualquier organización solo dedicándose a la eficacia. Se dice que la efectividad es lograr utilidades con la satisfacción de los clientes.

**Eficiencia total.** Para obtener la eficiencia total, se puede seguir dos métodos:

- Promedio simple
- Promedio ponderado

En el primer caso, basta con sumar los diferentes valores de la eficiencia de cada proceso y dividir por el número de eficiencias sumadas. El valor obtenido es el valor total de la eficiencia.

En el segundo método, se le asigna un valor ponderado a cada eficiencia y el resultado se divide por cien. El valor obtenido, es el valor total de la eficiencia.

**Eficacia.** Es el logro de los atributos de los productos. Se mide por el número de veces que se obtiene el atributo sobre el total de los productos obtenidos.

**Efectividad.** Es el resultado del producto de la eficacia y la eficiencia de todo trabajo realizado. En otras palabras, es el logro de los objetivos de lograr rendimientos financieros y económicos.

Los indicadores de efectividad son los que tienen relación con el cliente externo e interno, es decir que son los que logran los siguientes objetivos;

- Satisfacción de las demandas del cliente externo.
- Satisfacción de los deseos del cliente.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Capacidad de pago inmediata.
- Productividad de los recursos.
- Capacidad de apalancamiento.
- Satisfacción de los inversionistas.

(Maldonado M. , 2006, pág. 85), señala en cuanto a los indicadores de resultados por áreas lo siguiente:

### **Indicadores de eficacia**

Indicadores de eficacia son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados, en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

### **Indicadores de eficiencia**

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de un acertado presupuesto. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de metas y el correcto presupuesto de recursos.

### **Indicadores de productividad**

Se utiliza para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

### **Indicadores de impacto**

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia efecto producido en el entorno socio-económico. Sirve también para cuantificar el

grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea General**

La realización de la auditoría de gestión a la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, período 2015, permite evaluar la eficacia, eficiencia y economía de sus actividades.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad que se utilizó fue:

- **Cualitativa:** Se obtiene la recolección de datos para conocer y medir la problemática existente en la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A y encontrar soluciones a la misma.
- **Cuantitativa:** Se realiza un proceso inductivo es decir que se explorará y describirá el fenómeno en estudio para obtener perspectivas teóricas de la investigación que se realizará.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación a utilizar fueron:

- **Descriptiva:** Se detallará los procedimientos actuales que son utilizados en la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A
- **Bibliográfica:** Las fuentes informativas estarán sustentadas en textos, libros, revistas, folletos y páginas web, información que servirá de apoyo para el desarrollo del proyecto
- **De campo:** La información se obtendrá de procesos y técnicas que se originan dentro de la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

En el presente trabajo de investigación no se realizó el cálculo de una muestra ya que la población de la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A es muy reducida y se trabajara con la totalidad del personal mismo que está conformada por 6 personas.

**Tabla 3: Población: Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A**

Gerencia	1
Personal administrativo	2
Personal del producción	3
Total	6

Elaborado por: Elsa Villalta

### **3.3.2 Muestra**

En el presente trabajo de investigación no se realizó el cálculo de una muestra ya que la población de la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A es muy reducida y se trabajara con la totalidad del personal.

## RESULTADOS

Encuesta dirigida a los empleados y directivos de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.

¿La Compañía posee un organigrama estructural?

Pregunta N° 1. Organigrama estructural

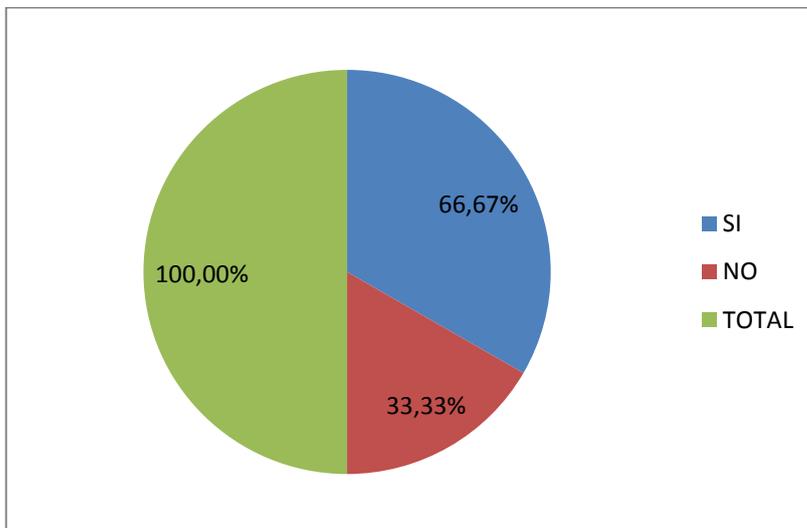
Tabla 4 : Organigrama estructural

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	66.67%
NO	2	33.33%
TOTAL	6	100.00%

Fuente: Pregunta N.- 1

Elaborado por: La Autora

Gráfico 4 : Organigrama estructural



Realizado por: La Autora

Fuente: Tabla 4

Análisis: Se observa que el 66,67% de personal de la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. dice que si posee un Organigrama Estructural y 33,33% no tiene conocimiento.

## ¿La compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal?

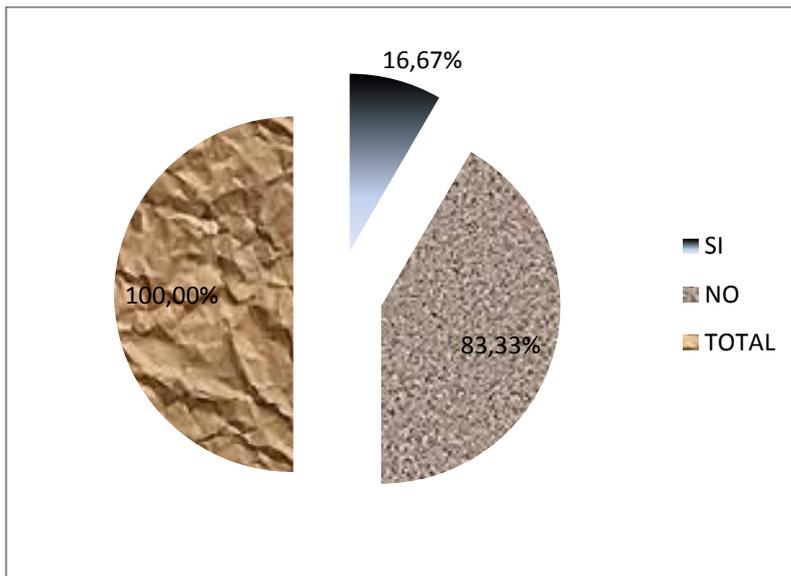
**Pregunta N° 2.** Sistema de selección de personal.

**Tabla 5 : Sistema de selección de personal.**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	16.67%
NO	5	83.33%
TOTAL	6	100,00%

**Fuente:** Pregunta N.- 2  
**Elaborado:** Por: La Autora

**Gráfico 5: Sistema de selección de personal.**



**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Tabla 5

Análisis: El 16.67% de los encuestados señala que el sistema de selección del personal si es el adecuado y el otro 83.33% indica que no.

## ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

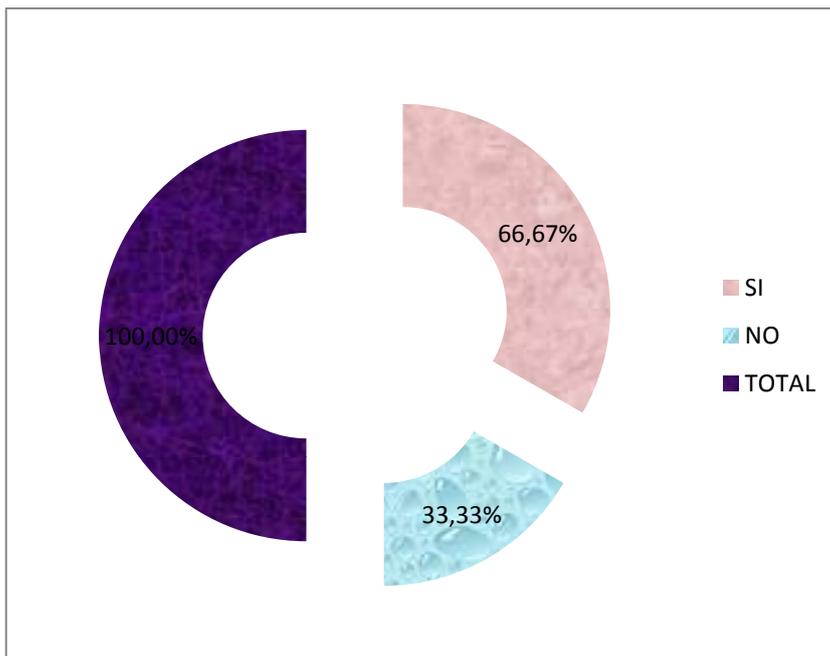
### Pregunta N° 3. Plan Estratégico

**Tabla 6: Plan Estratégico**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 3  
Elaborado: Por: La Autora

**Gráfico 6: Plan Estratégico**



Realizado por: La Autora  
Fuente: Tabla 6

Análisis: EL 67.00% del personal indica con un plan estratégico para el cumplimiento de metas y objetivos, el 33.00% manifiesta que no.

**¿La empresa realiza análisis periódicos de la liquidez antes de tomar decisiones financieras?**

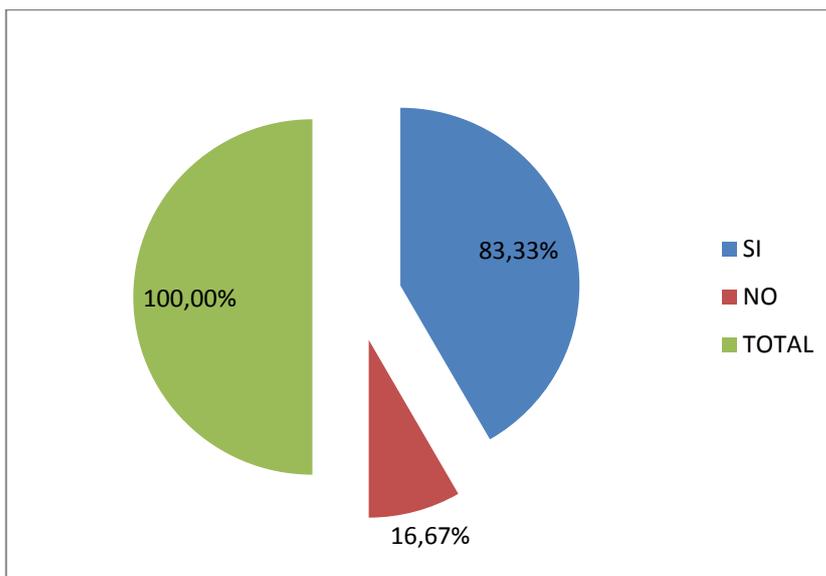
**Pregunta N° 4 Análisis de Liquidez**

**Tabla 7: Análisis de Liquidez**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 4  
Elaborado: Por: La Autora

**Gráfico 7: Análisis de Liquidez**



Realizado por: La Autora  
Fuente: Tabla 7

Análisis: El 83,33% del personal indica que, si se realiza análisis de liquidez para la toma de las decisiones, mientras que el 16,67% menciona que no.

**¿Considera necesario realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.?**

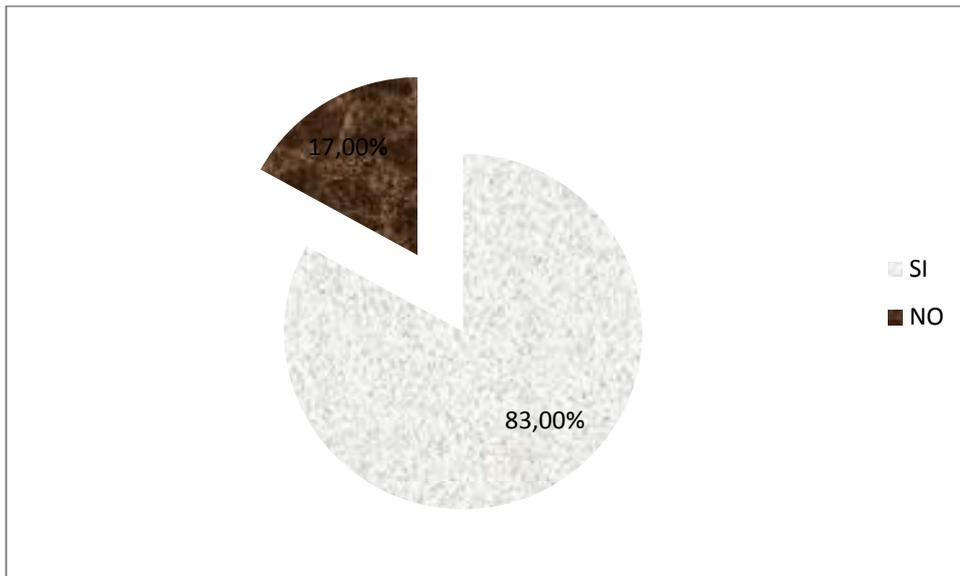
**Pregunta N° 5.** Auditoría de Gestión a la Empresa

**Tabla 8: Auditoría de Gestión a la Empresa**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83,00%
NO	1	17,00%
TOTAL	6	100,00%

**Fuente:** Pregunta N.- 5  
**Elaborado:** Por: La Autora

**Gráfico 8: Auditoría de Gestión a la Empresa**



**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Tabla 8

Análisis: El 83,00% del personal de la empresa manifestaron que si es necesario realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. para mejorar la toma de decisiones, mientras que el 17,00% no lo considera necesario.

**¿Considera que el informe de Auditoría de Gestión es una herramienta que permite a la compañía tomar decisiones correctas?**

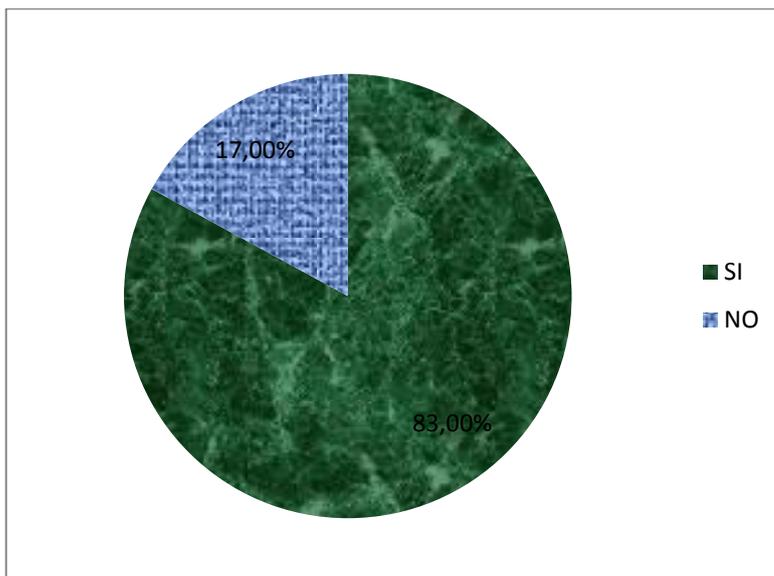
**Pregunta N° 6.- Informe Auditoría de Gestión**

**Tabla 9: Informe Auditoría de Gestión**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83,00%
NO	1	17,00%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 6  
Elaborado: Por: La Autora

**Gráfico 9: Informe Auditoría de Gestión**



Realizado por: La Autora  
Fuente: Tabla 9

Análisis: El 83,00% de los funcionarios que pertenecen a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. considera que el informe de Auditoría de Gestión si es una herramienta que permite a los directivos una mejor toma de decisiones, mientras que el 17,00% considera que no.

**¿Los directivos y personal de la empresa conocen las leyes y reglamentos a las que se encuentra sujeta la empresa?**

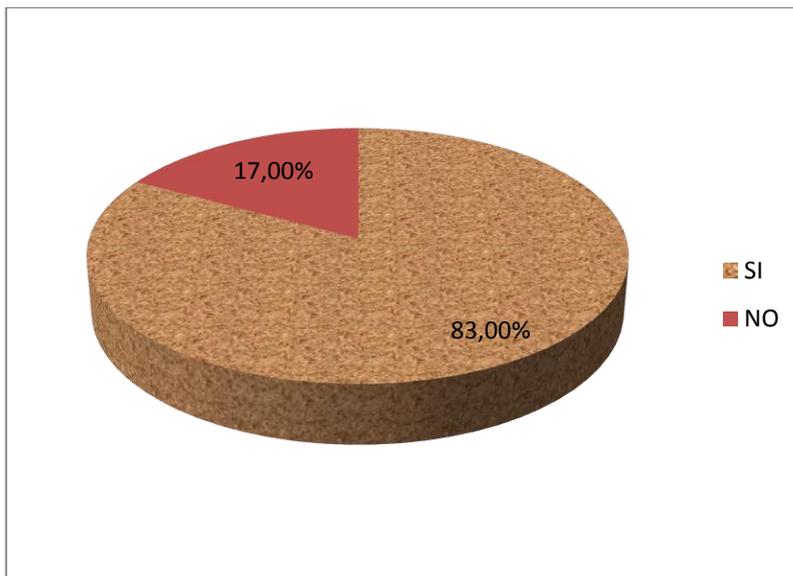
**Pregunta N° 7.-** Conocimiento de leyes y reglamentos

**Tabla 10: Conocimiento de leyes y reglamentos**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83,00%
NO	1	17,00%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 7  
Elaborado: Por: La Autora

**Gráfico 10: Conocimiento de leyes y reglamentos**



Realizado por: La Autora  
Fuente Tabla 10

Análisis; El 83,00% de los empleados manifiestan que, si conocen acerca de las leyes y reglamentos que norman a la empresa, mientras que el 17,00% manifiesta que no.

## ¿El personal conoce las funciones a ellos asignados?

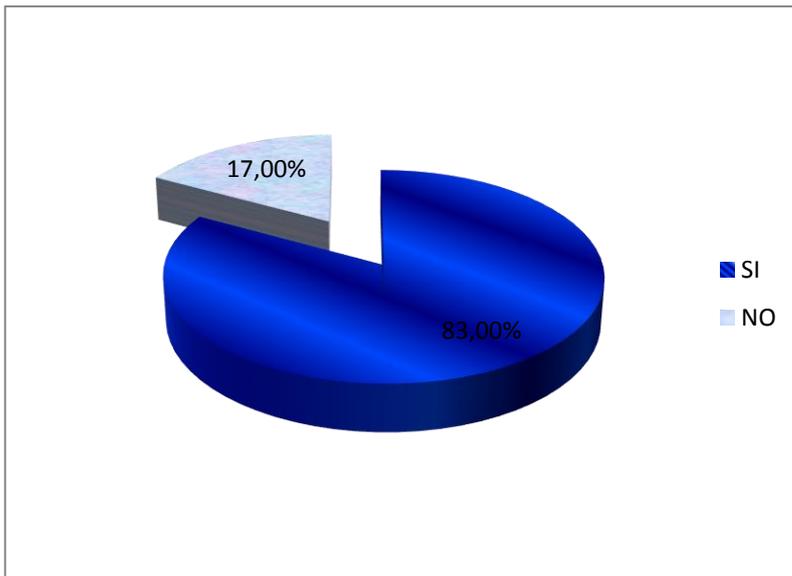
**Pregunta N° 08.-** Funciones asignadas

**Tabla 11: Funciones asignadas**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83.00%
NO	1	17.00%
TOTAL	6	100,00%

**Fuente:** Pregunta N.- 8  
**Elaborado:** Por: La Autora

**Gráfico 11: Funciones asignadas**



**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Tabla 11

**Análisis:** El 83.00% de los encuestados conoce específicamente las funciones que deben desempeñar, y el 17.00% manifiesta que no.

¿El ambiente laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la compañía?

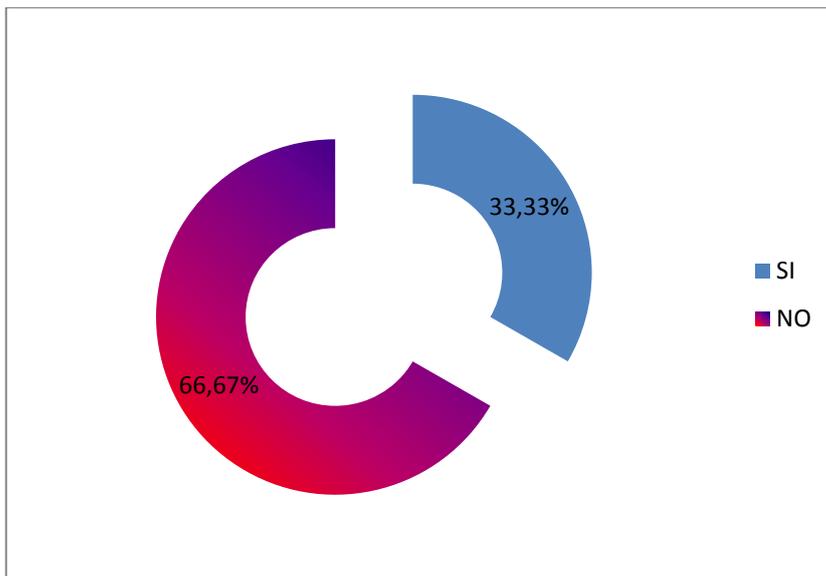
Pregunta N° 09.- Ambiente Laboral

Tabla 12: Ambiente Laboral

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 9  
Elaborado: Por: La Autora

Gráfico 12: Ambiente Laboral



Realizado por: La Autora  
Fuente: Tabla 12

Análisis: El 33,33% del personal que labora en la manifiesta que el ambiente laboral de la compañía es favorable, el 66.67% manifiesta que no.

**¿En la empresa se utiliza tecnología de punta para optimizar el trabajo?**

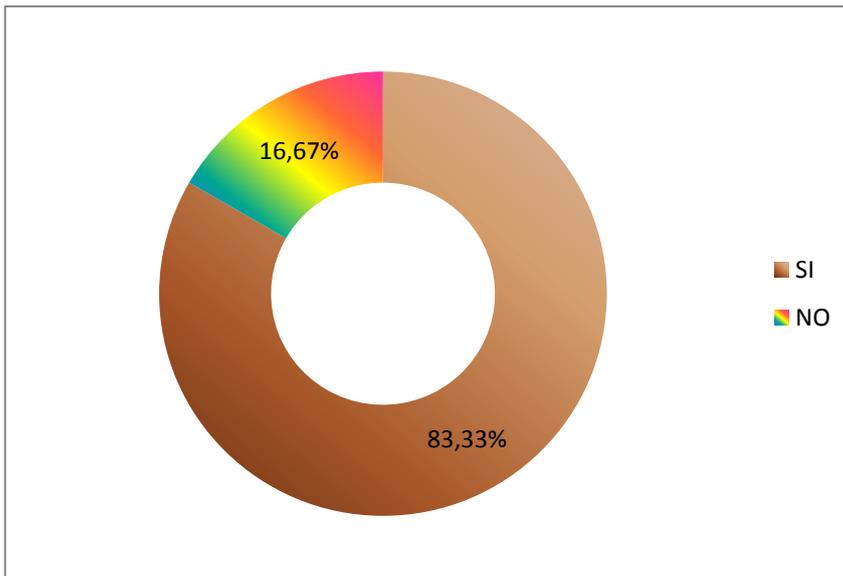
**Pregunta N° 10.-** Tecnología de punta

**Tabla 13: Tecnología de punta**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83.33%
NO	1	16.67%
TOTAL	6	100,00%

**Fuente:** Pregunta N.- 10  
**Elaborado:** Por: La Autora

**Gráfico 13: Tecnología de punta**



**Realizado por:** La Autora  
**Fuente:** Tabla 13

Análisis: El 83.33% de los encuestados manifiestan que la empresa si cuenta con tecnología de punta para la optimización del trabajo y el 16.67% indica que no.

¿Se realiza seguimientos y evaluación de planes, programas y proyectos de la empresa?

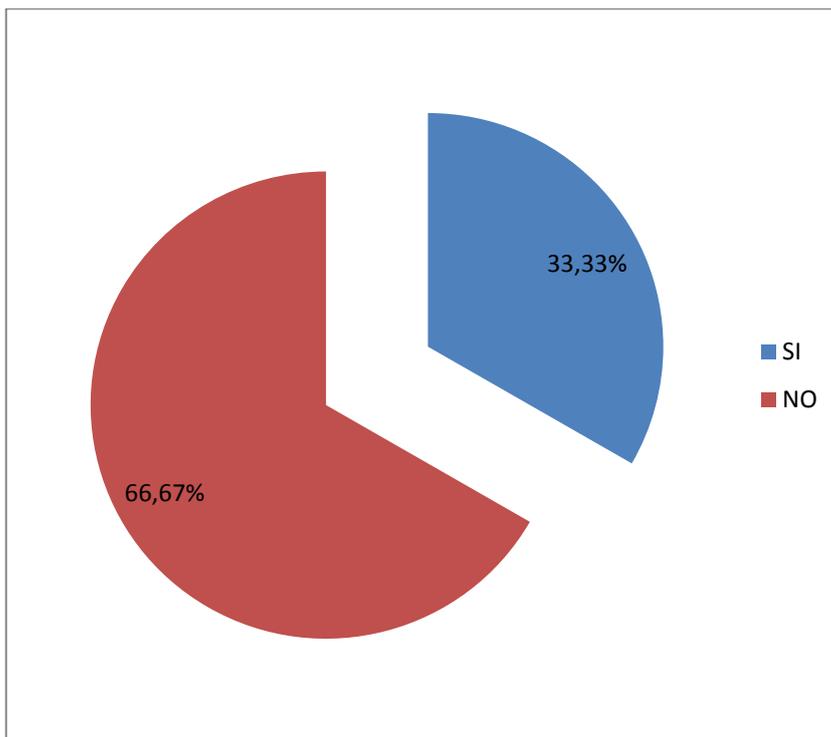
**Pregunta N° 11.-** Seguimiento y evaluación

**Tabla 14: Seguimiento y evaluación**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	33.33%
NO	4	66.67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 11  
Elaborado: Por: La Autora

**Gráfico 14: Seguimiento y evaluación**



Realizado por: La Autora  
Fuente: Tabla 14

Análisis: El 33.33% del personal de la empresa indica que, si se realiza seguimiento y evaluaciones de planes, programas y proyectos, y el 66.67% manifiesta que no.

**¿Si la empresa mantiene su liquidez, podría asegurarse que por ello es rentable?**

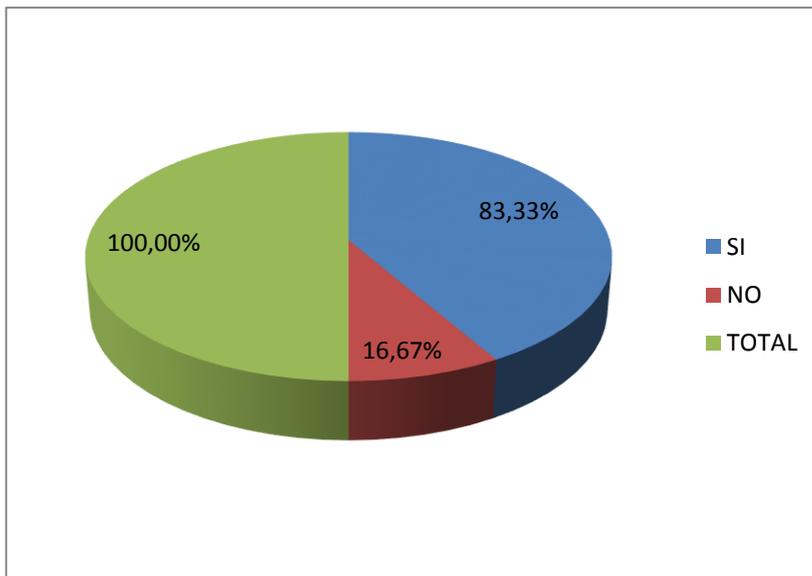
**Pregunta N° 12.-** Liquidez – Rentabilidad

**Tabla 15: Liquidez – Rentabilidad**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	83.33%
NO	1	16.67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 12  
Elaborado: Por: La Autora

**Gráfico 15: Liquidez – Rentabilidad**



Realizado por: La Autora  
Fuente: Tabla 15

Análisis: 83.33% de los encuestados manifiestan que al tener la compañía liquidez es rentable y el 16.67% indican que no ya que liquidez no asegura una rentabilidad segura.

**¿En la empresa se realiza supervisión del desempeño del personal?**

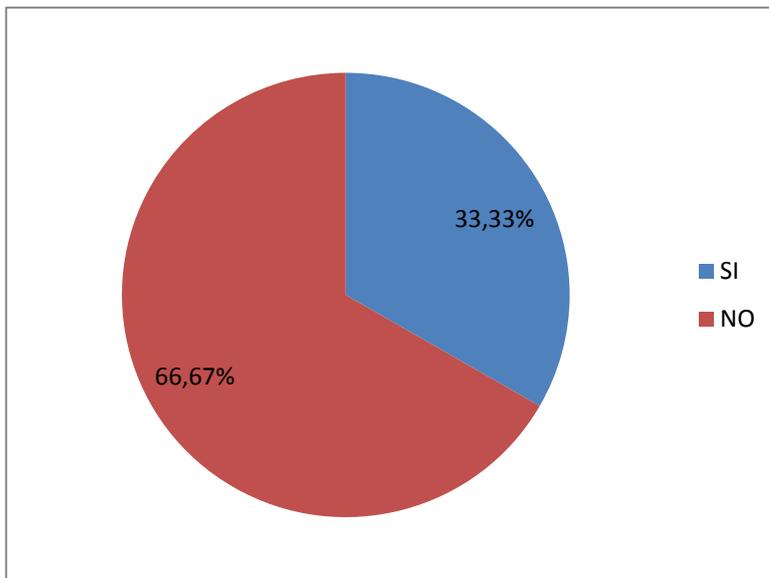
**Pregunta N° 13.- Supervisión desempeño del personal**

**Tabla 16: Supervisión desempeño del personal**

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	33.33%
NO	4	66.67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Pregunta N.- 13  
Elaborado: Por: La Autora

**Gráfico 16: Supervisión desempeño del personal**



Realizado por: La Autora  
Fuente: Tabla 16

Análisis: El 33.33% de los encuestados indican que si se realiza la supervisión al desempeño del personal y el 66.67% manifiesta que no.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 Métodos de investigación**

Los métodos a utilizarse en la investigación fueron:

- **Histórico:** Se recurre a hechos provenientes del pasado, como los documentos escritos que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales; como son las interpretaciones de leyes, reglamentos.
- **De campo:** Se basa su ejecución en el contacto directo que tendrán los investigadores con todos los funcionarios de la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A acudiendo al lugar de los hechos.
- **Bibliográfico:** La presente investigación requirió de información basada en documentos como libros, reglamentos, Internet, y otras fuentes secundarias como; tesis de grado, monografías, que estuvieron disponibles en la relevancia del tema.
- **Inductivo:** Se lo utiliza para inferir la información de la muestra en este caso sería los funcionarios de la institución para la investigación.
- **Analítico:** Estudia cada variable, indicador y resultado obtenido para ser considerado como parte del trabajo de investigación.

### **3.4.2 Técnicas e instrumentos de Investigación**

**Encuestas:** La encuesta es una técnica de la investigación que nos permitió recopilar la mayor información posible de datos valiéndose para tal efecto de un número determinado de preguntas. Se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, en esta técnica se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

**Entrevistas:** La entrevista se realizó a los empleados de la empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A para conocer el manejo de los recursos.

**Instrumentos:** Cuestionarios

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A. DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, EN EL PERIODO 2015.

### **4.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

La presente investigación, se desarrolló en base a la normativa vigente, teniendo como finalidad conocer la realidad por la que atraviesa la empresa, así como los significados de las actuaciones de las personas que laboran en la misma, sus percepciones, intenciones y acciones.

La realidad de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., tiene una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman parte de la empresa.

La metodología que se utilizó en el desarrollo de la auditoría de gestión es de auditores externos, mismo que debe ser diseñado y desarrollado por el propio auditor, determinando así cinco fases, en la planificación se detalla el programa de trabajo, entrevista al Gerente General de la Compañía, visita previa a las instalaciones, marco jurídico al que se rige la empresa y el memorándum de planificación.

Se realizó la evaluación del sistema de control interno, con la finalidad de analizar el nivel de riesgo y confianza resultante de los cuestionarios realizados.

En el análisis de áreas críticas se elaboró indicadores de eficiencia, eficacia y seguridad de la empresa, y en la fase final se realizará un informe final de Auditoría

## **Metodología de la Auditoría de Gestión**

La metodología que se utilizó en el desarrollo de la Auditoría de Gestión fue del autor Maldonado en su libro auditoría de gestión

Determinando así cuatro fases *Auditoría de Gestión* en la planificación se detallaron el plan de trabajo, entrevista al Gerente de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., vista previa a las instalaciones, marco jurídico y el memorándum de planificación.

Se realizó la evaluación del control interno aplicando los cinco componentes del COSO con la finalidad de analizar el nivel de riesgo – confianza de los cuestionarios realizados.

En el análisis de áreas críticas se elaboró indicadores de eficiencia, eficacia en la empresa, y en la fase final se realizará un informe de la auditoría.

# ARCHIVO PERMANENTE

**ENTIDAD: EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES**

**DIRECCIÓN: PARROQUIA NUEVO PARAÍSO VÍA LAGO AGRARIO**

**EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERÍODO: 2015**



# **FASE I**

## **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

## **Información General**

### **Reseña histórica de la compañía**

**EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A. "SHIELDPIPES"** es una empresa ecuatoriana, creada en 2010 como iniciativa de un grupo de profesionales especialistas en las áreas de perforación, competición y producción de pozos petroleros. Gracias al apoyo de la compañía Norteamericana Whitehorse se logra traer por primera vez al Ecuador para la industria petrolera aplicaciones con tecnología de rociado térmica en la cual son especialistas.



### **MISIÓN**

Proporcionar soluciones de perforación y cementación, usando tecnologías de punta a fin de lograr optimizar el tiempo de entrega de los pozos con cementaciones y-o sistemas de control de agua óptimos para producir pozos con bajo corte de agua.

### **VISIÓN**

Ser una empresa líder en el mercado nacional y ampliarnos a mercados internacionales.

### **VALORES**

Creemos en el individuo sin distinción de raza, sexo o religión.

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto

- Superación
- Liderazgo
- Conocimiento
- Creatividad
- Calidad
- Servicio

### Ubicación provincia de Orellana

La provincia de Orellana es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, situada al nororiente del país, en la zona conocida como región amazónica, su capital administrativa es la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, la cual además es su urbe más grande y poblada.

- **Norte:** Sucumbíos
- **Sur:** Pastaza
- **Este:** Departamento de Loreto perteneciente al Perú
- **Occidente:** Napo

### Gráfico 17: Provincia de Orellana



Ubicación del Cantón Orellana

Fuente: Google Maps

## Ubicación de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.

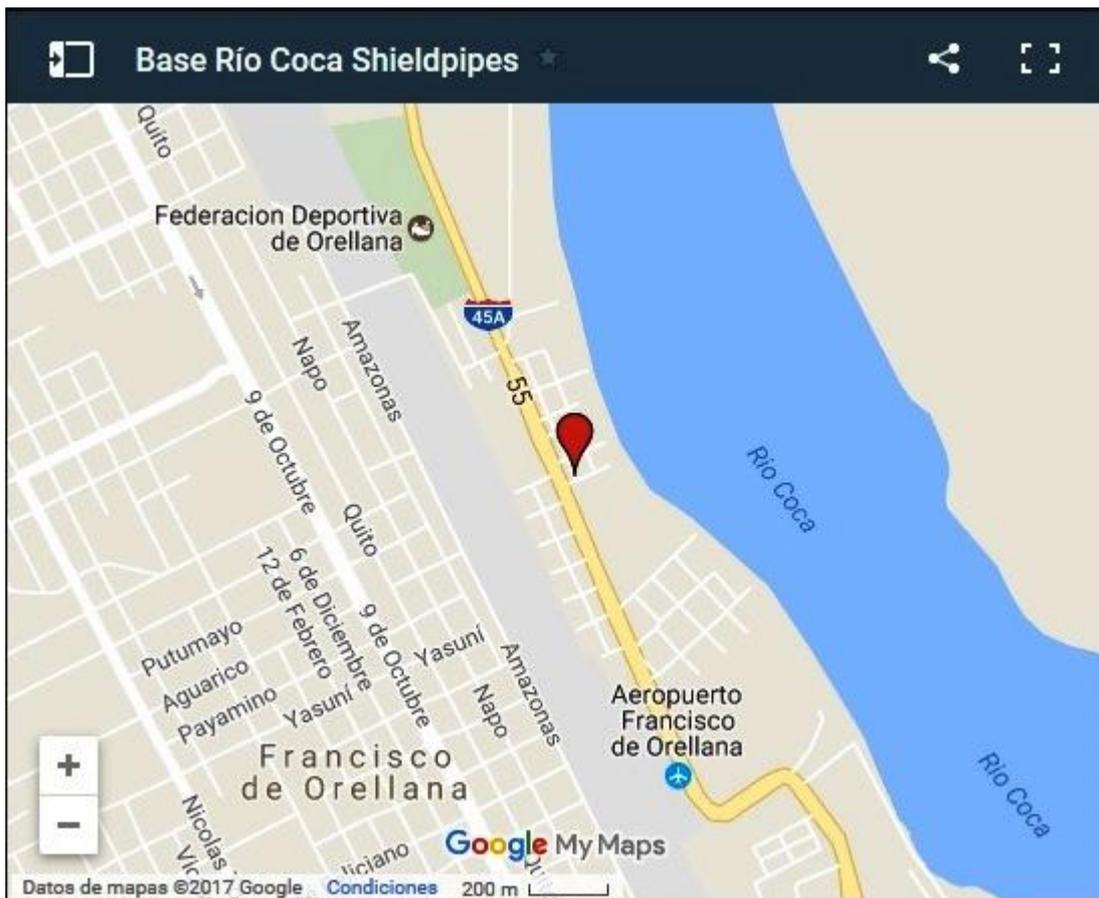
**País:** Ecuador

**Provincia:** Orellana

**Cantón:** Orellana

**Dirección:** Coca Km. 7 ½ vía Lago Agrio

**Gráfico 18** Ubicación de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A



Ubicación de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.

**Fuente:** Google Maps

## **Base Legal**

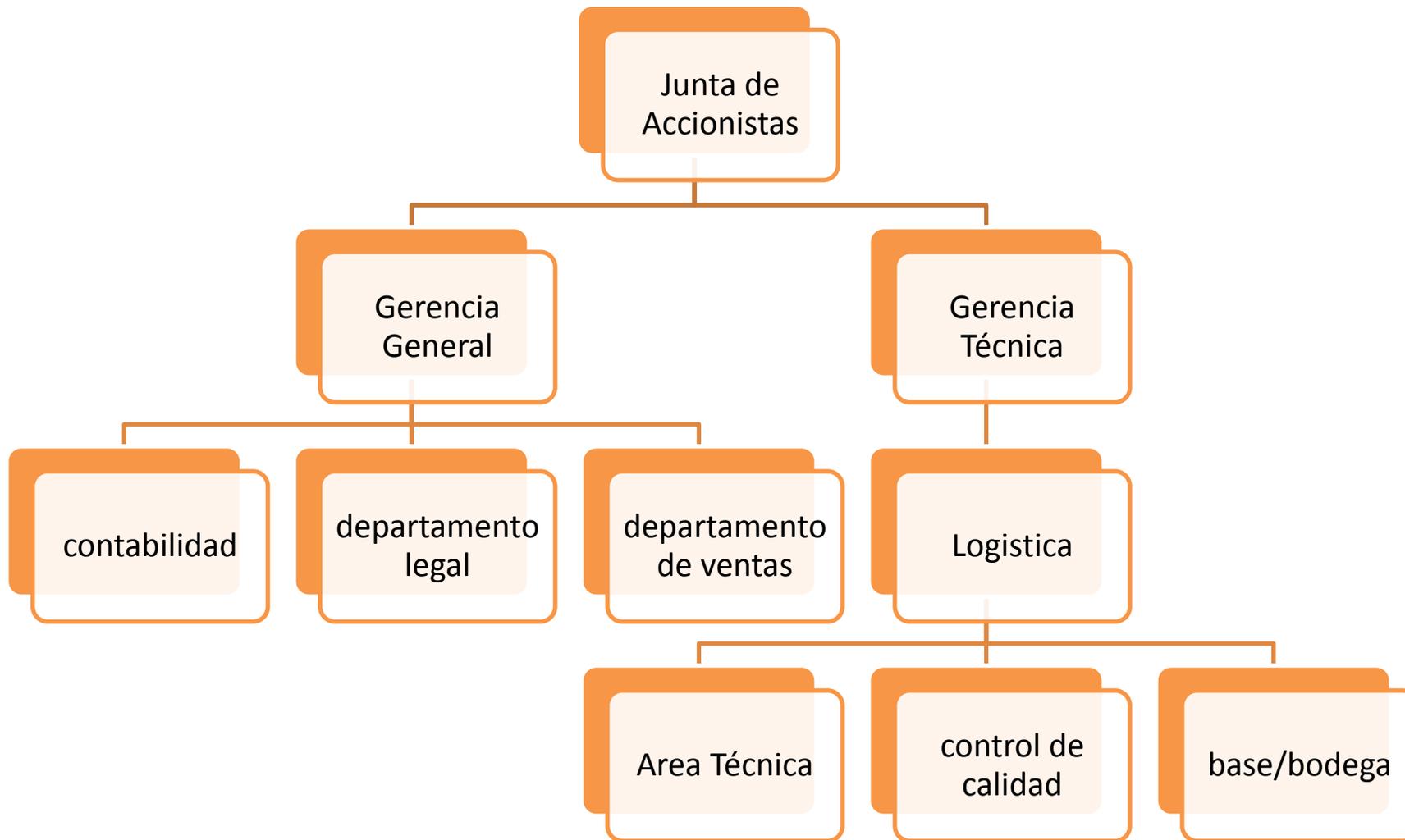
**FI\_BL 1/1**

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen Tributario
- Ley Orgánica de Empresas Publicas
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Publica
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica
- Codificación del Código de Trabajo
- Código Civil
- Código de Procedimiento Civil
- Código Orgánico Integral Penal, COIP
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa

## **Normativa y Reglamentos:**

- ISO 17020
- Código de Conducta
- Reglamento de salud, seguridad y ambiente
- Reglamento interno de Trabajo

Gráfico 19: Estructura Organizacional



Orellana, 17 de abril del 2017

Ingeniero

Elvis Guerrero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES  
INTEGRALES S.A.**

Presente.

De mi consideración:

Una vez presentada la propuesta del proyecto de Tesis, permítase dar la apertura necesaria para proceder a efectuar la Auditoría de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. período 2015, con la finalidad de analizar los siguientes objetivos.

- Recopilar información relevante pertinente y competente para el desarrollo de las fases de auditoría.
- Evaluar el sistema de control interno con el fin de determinar hallazgos y evidencias.
- Emitir un informe final en donde las conclusiones y recomendaciones ayuden a mejorar el manejo de los recursos de la compañía.

Atentamente,

Elsa Villalta  
**AUDITOR**

Ing. Andrea Ramírez  
**SUPERVISORA**

**Carta de aceptación de Auditoría.**

**FI\_CAA 1/1**

Orellana, 24 de abril del 2017

Señorita

Elsa Villalta

**AUTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Presente

De mi consideración

En respuesta a la orden de trabajo N° 001 del 18 de marzo del presente año, mediante la cual solicitan la apertura necesaria para la realización de su trabajo de tesis con el tema “Auditoría de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri soluciones Integrales del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, período 2015, le comunico que la empresa se compromete a dar apertura y brindar la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

Por la atención brindada a la presente, agradecemos

Atentamente,

Ing. Elvis Guerrero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EMMANUEL VITERI**

**SOLUCIONES INTEGRALES S.A.**

En la ciudad de Orellana, a los 05 días del mes de mayo del dos mil diecisiete, en forma libre y voluntaria, por una parte comparecen: el Ing. Elvis David Guerrero Hidalgo, en calidad de **GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A.**; al cual se denominará "Contratante", y por otra a la señorita: Elsa Villalta CI No. 2200139596 Egresada de la Unidad de Educación a Distancia de la Facultad de Administración de empresas de la FADE-ESPOCH; que también en adelante se llamarán "Contratistas", quienes convienen en suscribir el presente contrato, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. ANTECEDENTES.** - De conformidad con las necesidades actuales de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. ha resuelto contratar los servicios de una Auditoría de Gestión, con el fin de evaluar el grado de cumplimientos de actividades en el período 2015.

**SEGUNDA. OBJETO DEL CONTRATO.** - El objeto del presente contrato es la realización de la Auditoría de Gestión para medir la eficiencia, eficacia en el manejo de los recursos. El Examen a realizarse y sus resultados se concluirán con la presentación del Informe Confidencial, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas vigentes en los períodos examinados.

**TERCERA. EL PLAZO.** - El Plazo estipulado para la entrega de los resultados, es de 90 días laborables, contados a partir de la fecha en que se firme dicho contrato. El plazo fijado podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, por falta en la entrega oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.

**CUARTA. VALOR DEL CONTRATO.** - No se establece ningún valor del contrato debido a que el trabajo de Auditoría de Gestión a desarrollarse es con propósito de cumplir el requisito para la titulación de licenciado en contabilidad y auditoría de la

Unidad de Educación a Distancia de la FADE-ESPOCH, pero se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la institución para acceder a la respectiva información a fin de evaluar el área indicada.

**QUINTA. CONFIDENCIALIDAD.** - La información proporcionada por parte de la institución auditada será considerada como confidencial y de uso exclusivo para la preparación y desarrollo de la auditoría, esta información deberá mantenerse bajo el cuidado y pertenencia del auditor no pudiendo ser divulgada salvo autorización expresa por escrito de la autoridad competente del ente auditado. El auditor deberá mantener total discreción en el manejo de la información. Sin embargo, dicha condición no se aplicará a la información que por normativa legal vigente se considere de dominio público.

**SEXTA. PAPELES DE TRABAJO.** - Los papeles de trabajo serán considerados expresamente de propiedad de los auditores que ejecuten el presente trabajo de auditoría informática y por ningún concepto serán de propiedad de la compañía auditada.

**SÉPTIMA. OBLIGACIONES DEL AUDITOR.** - Las obligaciones de los auditores en el presente trabajo de auditoría serán las siguientes:

- a) Aplicar la auditoría de gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. para el periodo 2015.
- b) Presentar informes semanales sobre el avance de la auditoría.
- c) Elaboración y presentación del informe final del trabajo de auditoría ante el Gerente de la Compañía y socios.

**OCTAVA. OBLIGACIONES DEL ENTE AUDITADO.** - Para la realización del presente Contrato, La Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., se compromete:

La Empresa, a través de sus representantes facultados mantendrá un seguimiento de los trabajos realizados por los auditores.

a) La Empresa, conviene en brindar a los auditores las siguientes facilidades, exclusivamente para el normal desempeño de sus labores:

- Espacio físico;
- Información verbal;
- Información documentada.

**NOVENA. DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.** - Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en fijar su domicilio en la ciudad Puerto Francisco de Orellana, renunciando expresamente su domicilio anterior cualquiera que este fuera. Las derivaciones que surgieren entre las partes y que no hubieren podido solucionarse directamente por las mismas, serán sometidas al trámite verbal sumario y a la jurisdicción de los jueces de lo civil de la ciudad Puerto Francisco de Orellana.

**DECIMA. ACEPTACIÓN.** - Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato los suscriben con su firma y rúbrica en el mismo lugar y fecha ya indicados.

En la ciudad de Orellana, a los cinco días del mes de abril del dos mil dieciséis.

**Ing. Elvis Guerrero**

**GERENTE DE LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES  
INTEGRALES S.A.**

Elsa Villalta

**AUTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Notificación de inicio de examen**

Orellana, 11 de mayo del 2017

**Ing.**

**Elvis Guerrero**

**GERENTE DE LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES  
INTEGRALES S.A.**

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, notifico a usted, que se iniciará la Auditoría de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. período 2015, por lo que se solicita entregar la documentación e información necesaria para el desarrollo del presente examen.

Para el desarrollo de la auditoría el equipo de auditores estará conformado por: la Srta. Elsa Villalta, Ing. Andrea Ramírez e Ing. Irma Garrido.

Atentamente,

Elsa Villalta

**AUDITORA**

**Equipo de Trabajo**

<b>Nro.</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>SIGLAS</b>
01	Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco	Supervisor	<b>APRC</b>
02	Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas	Sénior	<b>IYGB</b>
03	Srta. Elsa Ofelia Villalta Castillo	Junior	<b>EOVC</b>

	<b>ÍNDICES DE AUDITORÍA</b> <b>Período 2015</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>FI_IA 1/2</b>
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	Gestión	
<b>FI</b>	Fase I	
<b>FI_IG</b>	Información General	
<b>FI_UB</b>	Ubicación	
<b>FI_BL</b>	Base Legal	
<b>FI_OE</b>	Organigrama Estructural	
<b>FI_S</b>	Socios	
<b>FI_OT</b>	Orden de Trabajo	
<b>FI_CAA</b>	Carta de Aceptación de Auditoría	
<b>FI_CAI</b>	Contrato de Auditoría Informática	
<b>FI_4_NIE</b>	Notificación de Inicio de Examen	
<b>FI_EA</b>	Equipo de Auditoría	
<b>FI_IA</b>	Índices de Auditoría	
<b>FI_MA</b>	Marcas de Auditoría	
<b>FI_PA</b>	Programa de Auditoría	
<b>FI_EGC</b>	Entrevista al Gerente De la Compañía	
<b>FI_VPI</b>	Visita Previa a las Instalaciones	
<b>FI_MJ</b>	Marco Jurídico	
<b>FI_MP</b>	Memorándum de Planificación	
<b>FII</b>	FASE II	
<b>FII_CCI</b>	Cuestionario de Control Interno	
<b>FII_MRC</b>	Matriz de Riesgo y Confianza	
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C</b>	<b>FECHA: 12-05-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>	<b>FECHA: 15-05-2017</b>	

	<b>ÍNDICE DE AUDITORÍA</b> <b>Período 2015</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>FI_IA 2/2</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría Gestión	
<b>FII_IND</b> <b>FIII</b> <b>FIII_HA</b>	Indicadores FASE III Hoja de Hallazgos	
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>	<b>FECHA: 12-05-20017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C</b>	<b>FECHA: 15-05-2017</b>	



**MARCAS DE AUDITORÍA**  
**Período 2015**  
**CÉDULA NARRATIVA**

**FI\_MA 1/1**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.  
**Tipo de Examen:** Auditoría  
**Componente:** De Gestión

MARCA	SIGNIFICADO
<b>H</b>	Hallazgo
<b>D</b>	Debilidad
$\Sigma$	Sumatoria
$\Omega$	Sustentado con Evidencia
$\checkmark$	Verificado
<b>A</b>	Incumplimiento de normativa

**ELABORADO POR:** **E.O.V.C**

**FECHA:** 12-05-2017

**REVISADO POR:** **A.P.R.C.**

**FECHA:** 15-05-2017

# **ARCHIVO CORRIENTE**

**ENTIDAD: EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES**

**DIRECCIÓN: PARROQUIA NUEVO PARAÍSO VÍA LAGO AGRARIO**

**EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERÍODO: 2015**



# **FASE II**

## **PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

	<p align="center"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>PLANIFICACIÓN</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</p>		<p align="center"><b>FII_PA 1/1</b></p>	
<p><b>Entidad:</b> Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoría <b>Componente:</b> De Gestión</p>				
<p><b>Objetivo General:</b> Evaluar el grado de cumplimiento de sus actividades</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico en el que se fundamente la investigación a efecto de determinar la eficiencia y eficacia de la empresa</li> <li>• Utilizar instrumentos para identificar el grado de cumplimiento de la gestión de la empresa.</li> <li>• Presentar el informe final de auditoria con sus respectivas recomendaciones que permita una mejor toma de decisiones administrativas en la empresa</li> </ul>				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA
<b>PLANIFICACIÓN</b>				
01	Elabore el programa de auditoría	FI_PA	E.O.V.C	14/04/2017
02	Efectué una entrevista al Gerente de la compañía	FI_EGC	E.O.V.C	18/04/2017
03	Realice una visita a las instalaciones de la compañía.	FI_VIC	E.O.V.C	24/04/2017
04	Recopile información y documentación sobre el marco jurídico de la compañía.	FI 1_MJ	E.O.V.C	02/05/2017
05	Elabore el memorándum de	FI_MP	E.O.V.C	16/05/2017

	planificación.			
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>				
06	Elabore y aplique los cuestionarios de Control Interno	<b>FIL_CCI</b>	<b>E.O.V.C</b>	23/05/2017
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>			<b>FECHA: 14-05-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>			<b>FECHA: 17-05-2017</b>	

	<p align="center"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>  <b>PLANIFICACIÓN</b>  <b>Período del 01 de enero al 31 de</b>  <b>diciembre 2015</b></p>		<p align="center"><b>FII_PA 2/2</b></p>	
<p><b>Entidad:</b> Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.</p> <p><b>Tipo de Examen:</b> Auditoría</p> <p><b>Componente:</b> De Gestión</p>				
<p><b>Objetivo General:</b>  Evaluar el grado de cumplimiento de sus actividades</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico en el que se fundamente la investigación a efecto de determinar la eficiencia y eficacia de la empresa</li> <li>• Utilizar instrumentos para identificar el grado de cumplimiento de la gestión de la empresa.</li> <li>• Presentar el informe final de auditoria con sus respectivas recomendaciones que permita una mejor toma de decisiones administrativas en la empresa.</li> </ul>				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA
07	Elabore el informe de recursos que posee la compañía.		<b>E.O.V.C</b>	05/06/2017
08	Elabore un Informe de Control Interno.		<b>E.O.V.C</b>	13/06/2017
<b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>				
09	Elabore indicadores de eficiencia, eficacia de los recursos.	<b>FII_IND</b>	<b>E.O.V.C</b>	18/06/2017
10	Elabore la Hoja de	<b>FII_HA</b>	<b>E.O.V.C</b>	22/06/2016

	Hallazgos.			
<b>INFORME</b>				
11	Elabore una carta de presentación		<b>E.O.V.C</b>	26/07/2016
12	Elabore el informe final de auditoría de gestión		<b>E.O.V.C</b>	29/07/2016
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>			<b>FECHA: 14-05-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>			<b>FECHA: 17-05-2017</b>	

	<b>PLANIFICACIÓN</b> <b>ENTREVISTA AL GERENTE</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre</b> <b>2015</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>FII_EGE 1/2</b>
<b>Entidad:</b> Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoría <b>Componente:</b> De Gestión		
<b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Elvis Guerrero <b>Cargo:</b> Gerente de la Empresa Emanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. <b>Entrevistador:</b> Elsa Ofelia Villalta Castillo <b>Día Previsto:</b> 18-04-2017 <span style="float: right;"><b>Hora:</b> 15:35 p.m.</span>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>¿La Empresa cuenta con un plan operativo anual?</b> El Gerente manifiesta que realiza un plan operativo anual en el cual se basan los objetivos a ejecutarse.</li> <li>2. <b>¿Cómo está organizado?</b> Está organizado de acuerdo a un cronograma aprobado por la junta de accionistas, que establece las actividades a realizar durante un plazo determinado.</li> <li>3. <b>¿Se establecen estrategias para la Administración?</b> Si se manejan estrategias establecidas en el plan operacional anual, que sirven de base para la ejecución de actividades en la compañía.</li> <li>4. <b>¿Cuáles son los mecanismos de control?</b> Los mecanismos de control son de cumplimiento, de control estratégico, y de control de ejecución y evaluación.</li> <li>5. <b>¿Se realizan programas de capacitación para el personal de la empresa?</b> El Gerente manifiesta que no existen planes de capacitación de manera inmediata.</li> <li>6. <b>¿La empresa maneja políticas de selección de personal calificado para la empresa?</b></li> <li>7. <b>¿Se ha realizado Auditoria de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.?</b> El Gerente manifiesta que no se ha realizado Auditoria de Gestión a la empresa.</li> <li>8. <b>¿Cómo se mide la productividad en la empresa?</b></li> </ol>		

La productividad es medida a través de indicadores empíricos que no permiten una toma adecuada de decisiones.

**9. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?**

No existe un manual de funciones.

**10. ¿La empresa cuenta con un manual de procesos?**

La empresa no cuenta con un manual de procesos

**11. ¿Se entrega de manera oportuna los informes y reportes importantes para la empresa?**

El Gerente manifestó que no se entregan de manera oportuna los informes y reportes solicitados.

**ELABORADO POR: E.O.V.C.**

**FECHA: 23-05-2016**

**REVISADO POR: A.P.R.C.**

**FECHA: 29-05-2016**

	<b>PLANIFICACIÓN</b> <b>VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2014</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>FII_VPI 1/1</b>
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	Gestión	
<b>Visita a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.</b>		
<p>La Empresa se encuentra ubicada en la parroquia Nuevo Paraíso Km 7 1/2 vía a Lago Agrio, el Coca, Provincia de Orellana, Ecuador.</p>		
<p>En la visita realizada a las instalaciones de la compañía verificamos que es una empresa que se encuentra en crecimiento, carente de infraestructura no posee una organización de segmentos internos</p>		
<p>El Gerente y el personal que labora dentro de la compañía han manifestado interés para colaborar en las consiguientes inquietudes que abordemos.</p>		
<p>La Compañía Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. posee una oficina de atención ubicada en la ciudad de Quito, dirección República del Salvador #525, Ed. Rosalía, Mezanine, Oficina 15.</p>		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 23-05-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 29-05-2017</b>



**PLANIFICACIÓN  
MARCO JURÍDICO  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015  
CÉDULA NARRATIVA**

**FII\_MJ 1/1**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.  
**Tipo de Examen:** Auditoría  
**Componente:** Gestión

**BASE LEGAL**

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Sistema de Rentas Internas
- Ley de Facturación
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Otras Leyes afines

**METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL CAMPO**

En el proceso de revisión de la Auditoría realizada se aplicó Normas y Principios de Auditoría de Aceptación General, Método Coso, ampliando la planificación, evaluación y control de los datos, con el fin de comprobar que la información presentada sea la correcta.

Estas normas requieren de planificación para tener certeza razonable que el proceso contable administrativo no tiene errores importantes, en este se incluye el análisis de toda la documentación que respalde los valores e informaciones contenidas en comprobantes, reportes, balances, así como las estimaciones importantes realizadas por la administración.

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El Control Interno permite a la administración la seguridad que los informes contables administrativos en los que se basa sus decisiones son de confiabilidad; de allí que los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas institucionales

**ELABORADO POR: E.O.V.C.**

**FECHA: 23-05-2017**

**REVISADO POR: A.P.R.C.**

**FECHA: 29-05-2017**

	<b>PLANIFICACIÓN</b> <b>MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b>	<b>FII_MP 1/3</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A Auditoría De Gestión	
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>		
<p>Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., es una empresa comercial de tipo jurídica, Sociedad Anónima legalmente constituida mediante escritura pública, la misma que cuenta con una infraestructura de 2500 metros cuadrados.</p>		
<b>2. MOTIVO DEL EXAMEN</b>		
<p>La auditoría de gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., se realizará mediante Orden de Trabajo N° 001 con la finalidad de determinar las acciones a tomar para mejorar el uso de recursos disponibles.</p>		
<b>3. OBJETIVO DEL EXAMEN</b>		
<p>Desarrollar una Auditoría Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. del cantón Francisco de Orellana Provincia de Orellana, período 2015, con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de sus actividades.</p>		
<b>4. ALCANCE</b>		
<p>La Auditoria de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. así como la evaluación del Sistema de Control Interno corresponde al período entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2015</p>		
<b>5. REQUERIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Auditoría</li> <li>• Conclusiones</li> <li>• Recomendaciones</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>	<b>FECHA: 23-05-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>	<b>FECHA: 29-05-2017</b>	

	<b>PLANIFICACIÓN</b> <b>MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b>	<b>FII_MP 2/3</b>
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	De Gestión	
<b>6. FECHAS DE INTERVENCIÓN ESTIMADA</b>		
Orden de trabajo	17 de marzo del 2016	
Inicio del trabajo de campo	11 de abril del 2016	
Finalización de trabajo de campo	09 de junio del 2016	
Elaboración del borrador del informe	13 de junio del 2016	
Emisión del informe final de auditoría	04 de julio del 2016	
<b>7. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>		
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco	Supervisor	
Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas	Sénior	
Srta. Elsa Ofelia Villalta Castillo	Junior	
<b>8. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>		
Materiales (copias, impresiones)	USD. 85	
Transporte	USD. 45	
Alimentación	USD. 50	
Libros	USD. 30	
Internet	USD. 25	
<b>9. COLABORACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones</li> <li>• Personal de la Compañía.</li> </ul>		

## 10. OTROS ASPECTOS

- Se anexará la documentación relacionada al archivo permanente de la auditoría de gestión.
- Los hallazgos se basan en la evaluación del control interno
- El informe de auditoría irá dirigido al Gerente de la Empresa

**ELABORADO POR: E.O.V.C.**

**FECHA: 23-05-2017**

**REVISADO POR: A.P.R.C.**

**FECHA: 29-05-2017**





# **FASE III**

## **EJECUCIÓN**



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

**FIII\_CCI 1/7**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

**Componente:** Entorno Interno

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
	<b>ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>			
01	¿Se realiza evaluación presupuestaria anual?		<b>X</b>	<b>H1 No se realiza evaluación presupuestaria</b>
02	¿La Empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos?		<b>X</b>	<b>H2 No cuentan con un manual de funciones</b>
03	¿Se conoce las leyes a las que se encuentra sujeta la empresa?	<b>X</b>		
04	¿Para el presupuesto se toma en cuenta la priorización de actividades?	<b>X</b>		
05	¿La empresa cuenta con un plan estratégico para la toma de decisiones?	<b>X</b>		
06	¿Se realiza seguimiento periódico del plan estratégico?	<b>X</b>		
07	¿Se utiliza tecnología de punta para optimizar el trabajo?	<b>X</b>		
08	¿Se mide los resultados a través de indicadores de gestión?		<b>X</b>	<b>H3 No se mide resultado Indicadores de Gestión</b>
09	¿Existe un buen ambiente laboral en la relación personal- directivos?	<b>X</b>		

10	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?			
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>7</b>	<b>3</b>	
	ELABORADO: <b>E.O.V.C.</b>			FECHA: <b>30-05-2017</b>
	REVISADO POR: <b>A.P.R.C.</b>			FECHA: <b>06-06-2017</b>

CÁLCULO		MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA		
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>CONFIANZA</b>		
$NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{7}{10} * 100$ $NC = 70\%$	$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 70$ $NR = 30\%$	Bajo	Moderado	Alto
		15%-50%	51%-75%	76%-95%
		<b>RIESGO</b>		
		Bajo	Moderado	Alto
		5%-24%	25%-49%	50%-85%

**Análisis:** El nivel de confianza de la empresa es del 70%, el nivel de riesgo se ubica en el 30%.



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

**AMBIENTE DE CONTROL**

**FIII\_CCI 2/7**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

**Componente:** Actividades de Control

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
01	¿La empresa cuenta con un área de recursos humanos?		X	<b>H4 No se cuenta con una área de recursos humanos</b>
02	¿La selección del personal se lo realiza mediante parámetros técnicos?		X	<b>H5 No se realiza la selección del personal mediante parámetros técnicos</b>
03	¿Se destina un rubro para la adquisición de insumos en caso emergente	X		
04	¿La comunicación entre los directivos y personal de la empresa es la adecuada?		X	<b>H6 No existe una buena comunicación entre directivos y el personal de la empresa</b>
05	¿Se tiene identificado a la competencia de la empresa?	X		
06	¿Se realiza análisis FODA a la Empresa?	X		
07	¿Cuenta la empresa con medios digitales de promoción?	X		

08	¿La infraestructura de la empresa es la adecuada para el desarrollo correcto de sus actividades?		X	<b>H7</b> No cuentan con la infraestructura adecuada
09	¿La gerencia se capacita permanentemente en su ámbito de servicio?	X		
10	¿Se tiene definido con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo?		X	<b>H8</b> No tiene definido con claridad los objetivos
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
	ELABORADO: <b>E.O.V.C.</b>			FECHA: <b>30-05-2017</b>
	REVISADO POR: <b>A.P.R.C.</b>			FECHA: <b>06-06-2017</b>

CÁLCULO		MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA		
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>CONFIANZA</b>		
$NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{5}{10} * 100$ $NC = 50\%$	$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 50$ $NR = 50\%$	Bajo	Moderado	Alto
		15%-50%	51%-75%	76%-95%
		<b>RIESGO</b>		
		Bajo	Moderado	Alto
		5%-24%	25%-49%	50%-85%

**Análisis:** El nivel de confianza de la empresa es del 50%, el nivel de riesgo se ubica en el 50%.



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**AMBIENTE DE CONTROL**

**FII\_CCI 3/7**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

**Componente:** Actividades de Control

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
01	¿El área realiza presupuestos anuales?	X		
02	¿El personal que labora en el área es el idóneo?	X		
03	¿Existen políticas y procedimientos para el área?	X		
04	¿Se maneja un registro actualizado de Ingresos y Gastos?	X		
05	¿Se capacita en forma periódica al personal de la empresa?		X	<b>H<sub>9</sub> No se capacita al personal en forma periódica</b>
06	¿El área posee documentación que respalde los pagos efectuados a los empleados?	X		
07	¿Se entrega mediante acta de entrega recepción los activos fijos al personal de la empresa?		X	<b>H<sub>10</sub> No se entrega mediante acta de entrega recepción los activos fijos al personal</b>
08	¿Las transacciones y actividades se encuentran debidamente autorizadas?	X		

09	¿Se maneja un fondo de caja chica para gastos menores?	X		
10	¿Los hechos de importancia se revelan a través de Notas a los Estados Financieros	X		<b>H<sub>11</sub> No se revelan los hechos de importancia a través de Notas a los Estados Financieros</b>
	<b>TOTALΣ</b>	7	3	
ELABORADO POR: <b>E.O.V.C.</b>			FECHA: <b>30-05-2017</b>	
REVISADO POR: <b>A.P.R.C.</b>			FECHA: <b>06-06-2017</b>	

CÁLCULO		MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA		
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>CONFIANZA</b>		
$NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{7}{10} * 100$ $NC = 70\%$	$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 70$ $NR = 30\%$	Bajo	Moderado	Alto
		15%-50%	51%-75%	76%-95%
		<b>RIESGO</b>		
		Bajo	Moderado	Alto
		5%-24%	25%-49%	50%-85%

**Análisis:** El nivel de confianza de la entidad se ubica en el 70%, el nivel de riesgo está en el 30%



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**AMBIENTE DE CONTROL**

**FII\_CCI 4/7**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

**Componente:** Actividades de Control

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se tiene conocimiento de los productos y servicios que oferta la empresa?	X		
2	¿El área cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de actividades?		X	<b>H<sub>12</sub> No dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de actividades</b>
3	¿Se cuenta con los medios tecnológicos para el desarrollo de actividades?	X		
4	Se cuenta con un sistema informático actualizado para la promoción en medios digitales?	X		
5	¿Se tiene identificado a la competencia de la empresa?	X		
6	¿Se ofrece incentivos por el cumplimiento de metas alcanzadas?		X	<b>H<sub>13</sub> No se ofrece incentivos por el cumplimiento de metas alcanzadas</b>
7	¿Existe una correcta difusión acerca de productos y servicios que oferta la empresa?	X		

8	¿Existe control y seguimiento de la cartera de clientes?	X		
9	¿Se tiene fácil acceso de información acerca de los productos que oferta la empresa en medios comerciales?	X		
10	¿Conoce usted cual es el punto de equilibrio en ventas de la empresa?	X		
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>8</b>	<b>2</b>	
	ELABORADO POR: <b>E.O.V.C.</b>	FECHA: <b>30-05-2017</b>		
	REVISADO POR: <b>A.P.R.C.</b>	FECHA: <b>06-06-2017</b>		

**Análisis:** Se evidencia que el nivel del 80%, y mantiene un nivel de riesgo del 20%

CÁLCULO		MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA		
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>CONFIANZA</b>		
$NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{8}{10} * 100$ $NC = 80\%$	$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 80$ $NR = 20\%$	Bajo	Moderado	Alto
		15%-50%	51%-75%	76%-95%
		<b>RIESGO</b>		
		Bajo	Moderado	Alto
		5%-24%	25%-49%	50%-85%



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**AMBIENTE DE CONTROL**

**FII\_CCI 5/7**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

**Componente:** Actividades de Control

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se manejan normas de seguridad para los trabajadores de la empresa?	X		
2	¿El personal del área ha sido evaluado?		X	<b>H<sub>14</sub> No se ha evaluado al personal</b>
3	¿Se de mantenimiento a la maquinaria de la empresa?	X		
4	¿Se maneja métodos de control adecuados para los trabajadores?	X		
5	¿Cuenta las instalaciones con dispositivos de seguridad en caso de emergencia?	X		
6	¿Están bien definidas las funciones de cada empleado en la empresa?		X	<b>H<sub>15</sub> No están bien definidas las funciones de cada empleado en la empresa</b>
7	¿Se realizan controles adecuados en la operación de la maquinaria?	X		
8	¿Existe control de calidad en los productos y servicios que oferta la empresa?	X		
9	¿Se cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades?		X	<b>H<sub>16</sub> No se cuenta con el personal necesario</b>

10	¿Las comunicaciones verbales y escritas se socializan de manera oportuna al personal de la entidad?	X		
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>7</b>	<b>3</b>	
	ELABORADO POR: <b>E.O.V.C.</b>	FECHA: <b>30-05-2017</b>		
	REVISADO POR: <b>A.P.R.C.</b>	FECHA: <b>06-06-2017</b>		

**Análisis:** El nivel de confianza es del 70%, y el nivel de riesgo se ubica en el 30%

CÁLCULO		MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA		
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>CONFIANZA</b>		
$NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{7}{10} * 100$ $NC = 70\%$	$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 70$ $NR = 30\%$	Bajo	Moderado	Alto
		15%-50%	51%-75%	76%-95%
		<b>RIESGO</b>		
		Bajo	Moderado	Alto
		5%-24%	25%-49%	50%-85%



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**EVALUACIÓN DEL RIESGO**

**FII\_CCI 6/7**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

**Componente:** Valoración del Riesgo

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se identifican los riesgos que puedan afectar a la entidad?	X		
2	¿Se analizan los perfiles de riesgo y controles relacionados con el mapa de riesgo?	X		
3	¿Se emplean técnicas y procedimientos que disminuyan la ocurrencia e impacto de riesgo?		X	<b>No se emplean técnicas y procedimientos que disminuyan la ocurrencia de riesgo.</b>
4	¿La entidad cuenta con un plan de mitigación de riesgos?	X		
5	¿Los riesgos se clasifican según la importancia?	X		
6	¿La Administración ha valorado los riesgos estimando la probabilidad y el impacto?	X		
	<b>TOTAL Σ</b>	5	1	
	ELABORADO POR: <b>E.O.V.C.</b>			<b>FECHA: 30-05-2017</b>
	REVISADO POR: <b>A.P.R.C.</b>			<b>FECHA: 06-06-2017</b>

CÁLCULO		MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA		
Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	CONFIANZA		
$NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{5}{6} * 100$ $NC = 83\%$	$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 83$ $NR = 17\%$	Bajo	Moderado	Alto
		15%-50%	51%-75%	76%-95%
		RIESGO		
		Bajo	Moderado	Alto
		5%-24%	25%-49%	50%-85%

**Análisis:** El nivel de confianza de la empresa se ubica en el 83%, el nivel de riesgo en el 17%



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**FII\_CCI 7/7**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Sistema de Información y Comunicación

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Posee una adecuada coordinación de información entre las diferentes dependencias de la entidad?	X		
2	¿Se maneja y controla la información a través de un sistema informático?	X		
3	¿Las comunicaciones verbales y escritas se realizan de manera clara y oportuna con todo el personal de la municipalidad?	X		
4	¿Existe una comunicación abierta entre los directivos y el personal de la entidad?	X		
5	¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos acerca del sistema de información y comunicación?		X	<b>No cuentan con un manual de procedimientos</b>
	<b>TOTAL Σ</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	
	ELABORADO POR: <b>E.O.V.C.</b>			<b>FECHA: 30-05-2017</b>
	REVISADO POR: <b>A.P.R.C.</b>			<b>FECHA: 06-06-2017</b>

CÁLCULO		MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA		
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>CONFIANZA</b>		
$NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{5}{6} * 100$ $NC = 83\%$	$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 83$ $NR = 17\%$	Bajo	Moderado	Alto
		15%-50%	51%-75%	76%-95%
		<b>RIESGO</b>		
		Bajo	Moderado	Alto
		5%-24%	25%-49%	50%-85%

**Análisis:** El nivel de confianza de la empresa es del 83%, y el nivel de riesgo se ubica en el 17%.



**MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**FII\_MRC 1/1**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.  
**Tipo de Examen:** Auditoría  
**Componente:** De Gestión

**CÁLCULO DE RIESGO Y CONFIANZA**

- A continuación, se describe la fórmula bajo la cual se determinó el nivel de riesgo y confianza del Sistema de Control Interno Informático, a través de los cuestionarios realizados al personal de la empresa.

**Nivel de Confianza**

**Nivel de Riesgo**

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100$$

$$NR = 100 - NC$$

**Dónde:**

**NC**= Nivel de confianza

**CT**= Confianza total

**CP**= Confianza prevista

**NR**= Nivel de riesgo

## MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

- Según la siguiente matriz se ponderó el nivel de riesgo y confianza de los cuestionarios de control interno aplicados al personal de la empresa.

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% -75%	76% - 95%
Nivel de riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

**ELABORADO POR:** E.O.V.C.

**FECHA:** 09-06-2017

**REVISADO POR:** A.P.R.C.

**FECHA:** 13-06-2017

	<b>INDICADORES</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015	<b>FIII_IND 1/3</b>
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	De Gestión	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS</b>		
<b>EFICIENCIA</b>		
$IE = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}}$		
<b>EFICACIA</b>		
$IEFC = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}}$		
<b>EFICIENCIA</b>		
$IE = \frac{\text{Número de informes presentados}}{\text{Número de informes aprobados}}$		
<b>CALIDAD</b>		
$MCS = \frac{\text{total productos elaborados}}{\text{total productos despachados}}$		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

	<b>INDICADORES</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b>	<b>FII_IND 2/3</b>
<b>Entidad:</b> Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoría <b>Componente:</b> De Gestión		
<p><b>INDICADORES FINANCIEROS</b></p> <p>Elaboración de indicadores de liquidez que permiten informar y visualizar de una mejor manera la situación financiera de la entidad</p> <p><b>CAPITAL DE TRABAJO</b></p> <p><i>CT = Activo Corriente – Pasivo Corriente</i></p> <p><b>INDICE DE SOLVENCIA</b></p> $IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <p><b>INDEPENDENCIA FINANCIERA</b></p> $IF = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Total Pasivos}}$		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

	<b>INDICADORES</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b>	<b>FIII_IND 3/3</b>
<b>Entidad:</b> Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoría <b>Componente:</b> De Gestión		
<p><b>PRUEBA ÁCIDA</b></p> $PA = \frac{\text{Activo Corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <p><b>INDICE DE PASIVO Y PATRIMONIO</b></p> $IPC = \frac{\text{Pasivos Total}}{\text{Patrimonio}}$ <p><b>CRECIMIENTO DE ACTIVO TOTAL</b></p> $CA = \frac{\text{Activo Año 2014}}{\text{Activo Año 2015}}$		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

## INFORME DE CONTROL INTERNO

Orellana, 18 de junio del 2017

Ingeniero

Elvis Guerrero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A.**

De mi consideración:

Realizada la evaluación del control interno a la Empresa EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A. con el fin de evaluar la eficacia, eficiencia, y economía de sus actividades.

- **INOBSERVANCIA EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.**

Al realizar una Evaluación Presupuestaria en la empresa se conoce con claridad si se ha cumplido con lo presupuestado y ejecutado en el período. **H<sub>1</sub>** Según la Norma de Control Interno N.- 402-04 de la Contraloría General del Estado Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados señala: La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional.

- **INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**

El contar con un manual de funciones y procedimientos permite tener un control acerca de las funciones del personal y establecer los procedimientos necesarios al realizar una tarea **H<sub>2</sub>** Según La Norma de Control Interno N.- 200-03 de la Contraloría General del Estado Políticas y prácticas de talento Humano señala: El

talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

- **NO SE MIDEN LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Es de gran importancia que los resultados se los mida a través de indicadores de gestión lo que permitirá conocer de manera eficiente y efectiva si se ha cumplido con los objetivos programados. **H<sub>3</sub>** Según la Norma de Auditoría N.- 200-02 de la Contraloría General del Estado Administración Estratégica señala Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

- **INEXISTENCIA DE UNA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Al no tener un área de recursos humanos no se cuenta con los mecanismos necesarios de selección de personal, siendo la misma un pilar fundamental ya que sustenta las funciones y objetivos de la empresa. **H<sub>4</sub>** Según la Norma de Auditoría N.- 407-01 de la Contraloría General del Estado Plan de Talento humano señala: Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

- **SE OBSERVA QUE NO SE REALIZA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL MEDIANTE PARÁMETROS TÉCNICOS.**

Al no contar con un área de recursos humanos los criterios de selección de personal no se basan en una adecuada necesidad técnica de la empresa. **H<sub>5</sub>** Según la Norma de Auditoría N.- 407-03 de la Contraloría General del Estado Incorporación del Personal señala: Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al

personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el Manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

- **FALTA DE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DE LA EMPRESA.**

Mantener una adecuada comunicación entre los directivos y personal de una empresa es de gran importancia ya que constituye un elemento de gran importancia para el desarrollo de la misma. **H<sub>6</sub>** Según la Norma de Auditoría N.- 500-02 de la Contraloría General del Estado Canales de comunicación abiertos señala: Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución.

- **NO CUENTAN CON LA INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.**

Las Instalaciones no cuentan con una distribución adecuada para cada una de sus áreas. **H<sub>7</sub>** No cuentan con reglamentos que norman este tipo de falencias

- **NO SE TIENE DEFINIDO CON CLARIDAD LOS OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO**

Es de gran importancia en una empresa definir de forma clara los objetivos a cumplir sean estos a corto, mediano y largo plazo. **H<sub>8</sub>** Según la Norma de Auditoría N.- 200-04 de la Contraloría General del Estado señala: La máxima autoridad debe

crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

- **NO SE CAPACITA AL PERSONAL EN FORMA PERIÓDICA**

Se debe capacitar al personal en forma periódica lo cual permite a la empresa contar con personal preparado y adiestrado el cual desarrollara sus actividades de una manera más eficiente y efectiva. **H<sub>9</sub>** Según la Norma de Auditoria N. 407-06 de la Contraloría General del Estado señala: Capacitación entrenamiento continuo Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

- **NO SE ENTREGA MEDIANTE ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN LAS ACTIVOS FIJOS AL PERSONAL**

La entidad por falta de normativas internas que regulen la existencia de bienes e insumos no realiza la entrega de equipos mediante acta entrega recepción provocando un desconocimiento de los bienes con los que cuenta la entidad. **H<sub>10</sub>** Según las Normas Internacionales de Información Financiera se señala: Los activos de la empresa suelen tener un movimiento frecuente dentro y fuera de la misma, lo que origina la necesidad de un sistema de trazabilidad, como asignar un código único de barras y la entrega mediante acta entrega de recepción que nos ayudara a tener su historial de movimiento y ubicación exacta.

- **NO SE REVELAN LOS HECHOS DE IMPORTANCIA A TRAVÉS DE NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Las Notas a los Estados Financieros son de gran importancia ya que permiten conocer cierta información que no se encuentra directamente reflejada en los mismos, constituyen de gran importancia para la toma de decisiones. **H<sub>11</sub>** Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados se señala: Los Estados

Financieros deben contener toda la información básica y adicional indispensable para una adecuada interpretación de la Situación Financiera y de los resultados económicos del Ente al que se refieren.

- **NO SE DISPONE DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN EL ÁREA DE VENTAS**

No existe un rubro determinado para el área de ventas condicionando las actividades y el cumplimiento de metas. **H<sub>12</sub>** No cuentan con reglamentos internos que regulen estos parámetros

- **NO SE OFRECE INCENTIVOS AL PERSONAL DE VENTAS POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS ALCANZADAS**

No existe un plan de compensaciones destinado al área de ventas cuando se cumple las metas trazadas. **H<sub>13</sub>** Según la Norma de Auditoría N. 407-05 de la Contraloría General del Estado Promociones y ascensos señala: Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.

El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.

- **NO SE HA EVALUADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS**

Al no existir el área de recursos humanos no se efectúa un monitoreo y evaluación al personal del área de ventas. **H<sub>14</sub>** Según la Norma de Auditoría N. 407-04 de la Contraloría General del Estado Evaluación del desempeño señala:

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

- **NO SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDOS LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO DE LA EMPRESA**

Al no contar la empresa con un manual de funciones el personal desconoce las funciones y actividades a ellos encomendados. **H<sub>15</sub>** Según la Norma de Auditoría N. 401-01 de la Contraloría General del Estado Separación de funciones y rotación de labores señala: La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.

- **NO SE CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

Al no contar con el área de recursos humanos no se realiza un análisis real de las necesidades de personal dentro de la empresa. **H<sub>16</sub>** Según la Norma de Auditoría N. 407-07 de la Contraloría General del Estado Rotación de personal señala: Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

Srta. Elsa Villalta

**AUTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**



## INDICADORES

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

**FII\_IND 1/4**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría

**Componente:** De Gestión

### INDICADORES DE GESTIÓN

Elaboración de indicadores para verificar la eficiencia, eficacia de la administración de la empresa.

Las técnicas aplicadas son la observación y entrevistas a los responsables de la administración.

#### EFICIENCIA

$$IE = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} * 100 = \frac{151}{157} * 100 = \mathbf{0,96}$$

Para medir la eficiencia se presentó informes en los que se cumplía un determinado número de actividades realizadas en relación al número de actividades programadas determinando un resultado del 96% de eficiencia  $\Omega$

#### EFICACIA

$$IEFC = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} * 100 = \frac{10}{12} * 100 = \mathbf{0,83}$$

Se evaluó el desempeño en la administración determinando entre el número de funciones ejecutadas y el número de funciones asignadas entregando una eficacia del 83%  $\checkmark$

## EFICIENCIA

$$\text{MCS} = \frac{\text{Número de informes presentados}}{\text{Número de informes aprobados}} * 100 = \frac{11}{12} * 100 = \mathbf{0,91}$$

En la medición según los informes presentados ante el número de informes aprobados se obtienen el 91% de eficiencia, se puede señalar que la compañía posee una buena administración. ✓

**ELABORADO POR: E.O.V.C.**

**FECHA: 15-06-2017**

**REVISADO POR: A.P.R.C**

**FECHA: 21-06-2017**



## INDICADORES

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

FIII2\_IND 2/4

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría

**Componente:** De Gestión

### INDICADORES DE GESTIÓN

Elaboración de indicadores para verificar la eficiencia, eficacia y calidad del área de ventas.

Las técnicas aplicadas son la observación y entrevistas a los responsables de la administración.

#### EFICIENCIA

$$IE = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} * 100 = \frac{40}{45} * 100 = \mathbf{0,88}$$

Para medir la eficiencia en servicios se presentó informes en los que se cumplía un determinado número de actividades realizadas en relación al número de actividades programadas determinando un resultado del 0.88% de eficiencia  $\Omega$

#### EFICACIA

$$IEFC = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} * 100 = \frac{18}{21} * 100 = \mathbf{0,85}$$

Se evaluó el desempeño en el área laboral determinando entre el número de funciones ejecutadas y el número de funciones asignadas entregando una eficacia del 90% en servicios ✓

**CALIDAD**

$$\text{MCS} = \frac{\text{total productos elaborados}}{\text{total productos despachados}} * 100 = \frac{19}{23} * 100 = \mathbf{0,83}$$

En la medición según los productos elaborados ante el número de productos despachados se obtienen el 83% en calidad del producto y servicio ✓

**ELABORADO POR: E.O.V.C.****FECHA: 15-06-2017****REVISADO POR: A.P.R.C.****FECHA: 21-06-2017**



## INDICADORES

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

FIII\_IND 3/4

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría

**Componente:** De Gestión

### INDICADORES FINANCIEROS

Elaboración de indicadores de liquidez que permiten informar y visualizar de una mejor manera la situación financiera de la entidad

#### CAPITAL DE TRABAJO

$$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 624919.07 - 102529.72 = \mathbf{522389.35}$$

La Compañía tiene un buen Capital de Trabajo ya que los Activos Corrientes superan a los Pasivos Corrientes.  $\Omega$

#### INDICE DE SOLVENCIA

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{624919.07}{102529.72} = \mathbf{6.09}$$

Por cada dólar de deuda contraída a corto plazo, la compañía posee \$ 6.09 para su correspondiente cancelación, la entidad tiene una buena solvencia al 31 de diciembre del 2015.  $\checkmark$

#### INDEPENDENCIA FINANCIERA

$$IF = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Total Pasivos}} * 100 = \frac{102529.72}{852649.97} * 100 = \mathbf{12\%}$$

Permite establecer la relación que tienen las deudas a corto plazo y el total de pasivos determinando que el 12% de pasivo total está comprometido en Pasivos a Corto Plazo.

√

**ELABORADO POR: E.O.V.C.**

**FECHA: 15-06-2017**

**REVISADO POR: A.P.R.C.**

**FECHA: 21-06-2017**



## INDICADORES

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015

**FII\_IND 4/4**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.

**Tipo de Examen:** Auditoría

**Componente:** De Gestión

### PRUEBA ÁCIDA

$$PA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{624919.07 - 396562.95}{102529.72} = 2.23$$

Por cada dólar de deuda contraída a corto plazo, la compañía posee \$ 2.09 para la cancelación de deudas. ✓

### ÍNDICE DE PASIVO Y PATRIMONIO

$$IPC = \frac{\text{Pasivos Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{852649.97}{31769.80} = 2.683.83\%$$

El 2.683.83 constituyen obligaciones contraídas por la empresa respecto al valor del patrimonio, esto significa que del 100% aportado por los accionistas hay que cancelar el 2.683.83% ✓

### CRECIMIENTO DE ACTIVO TOTAL

$$CA = \frac{\text{Activo Año 2014}}{\text{Activo Año 2015}} = \frac{853464.73}{884419.77} = 9.65\%$$

La Empresa ha tenido un crecimiento del 9.65% en comparación al año 2014

**ELABORADO POR:** E.O.V.C.

**FECHA:** 15-06-2017

**REVISADO POR:** A.P.R.C.

**FECHA:** 21-06-2017

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 1/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>1</sub> INOBSERVANCIA EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>FIII_CCI 1/7</b>	
<b>Condición</b> Al realizar la Evaluación Presupuestaria en la empresa se conoce con claridad si se ha cumplido con lo presupuestado en el período.		
<b>Criterio:</b> <b>Según la Norma de Auditoria de Control Interno N.- 402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados.</b>		
<b>Causa</b> Conocer si se ha dado cumplimiento con lo presupuestado en el periodo		
<b>Efecto</b> Se desconoce si se cumplió con lo presupuestado para el período fiscal.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> En la empresa no se realiza la Evaluación Presupuestaria anual, esto no permite conocer si ha dado cumplimiento con lo presupuestado y lo ejecutado.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Gerencia será el encargado de realizar la correspondiente Evaluación Presupuestaria que permitirá tomar medidas correctivas a fin de mejorar la gestión presupuestaria con el objetivo de alcanzar con las metas establecidas en el período fiscal.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 2/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>2</sub> INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FIII_CCI 1/7</b>	
<b>Condición</b> El contar con un manual de funciones y procedimientos permite tener un control acerca de las funciones del personal y establecer los procedimientos necesarios al realizar una tarea.		
<b>Criterio</b> <b>Según la norma de Control Interno N.- 200-03 de la Contraloría General del Estado</b> <b>Políticas y prácticas de talento humano</b>		
<b>Causa</b> No permite tener un control adecuado de las funciones del personal y contar con procedimientos necesarios para realizar una las tareas establecidas.		
<b>Efecto</b> Desconocimiento de funciones del personal y de procedimientos en tareas asignadas.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> El no tener un manual de funciones y procedimientos hace que cada empleado realice sus actividades de acuerdo a su criterio provocando duplicidad de funciones y retraso en las tareas asignadas.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A los Directivo, serán los encargados de elaborar un manual de funciones y procedimientos el mismo que reflejará de forma clara y precisa las funciones y tareas que deban realizar los empleados de la empresa.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FII_HA 3/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>  <b>H<sub>3</sub> NO SE MIDEN LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>REFERENCIA</b>  <b>FII_CCI 1/7</b>	
<b>Condición</b> Es de gran importancia que los resultados se los mida a través de indicadores de gestión lo que permitirá conocer de manera eficiente y efectiva si se ha cumplido con los objetivos programados.		
<b>Criterio</b> <b>Según la Norma de Control Interno 200-02 de la Contraloría General del Estado Administración Estratégica.</b>		
<b>Causa</b> No conocer de manera eficiente y efectiva si se ha cumplido con lo programado en el período		
<b>Efecto:</b> No tener un conocimiento claro si se ha cumplido con las metas y objetivos programados		
<b>CONCLUSIÓN:</b> En el periodo 2015 no se han presentado resultados a través de indicadores de gestión		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Al Gerente, se presentaran informes de resultados a través indicadores de gestión que permitirán conocer de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de metas y objetivos.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FII_HA 4/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>4</sub> INEXISTENCIA DE UNA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>FII_CCI 2/7</b>	
<b>Condición</b> Al no tener un área de recursos humanos no se cuenta con los mecanismos necesarios de selección de personal, siendo la misma un pilar fundamental ya que sustenta las funciones y objetivos de la empresa.		
<b>Criterio</b> Según la Norma de Control Interno N.-407 de la Contraloría General del Estado <b>ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO-407-01 Plan de talento humano</b>		
<b>Causa</b> El no contar con mecanismos de selección de personal adecuado, el desarrollo de estrategias en favor de los empleados y el control de presupuesto establecidos en el marco laboral y sus competencia.		
<b>Efecto</b> No contar con estrategias a favor del personal de la empresa.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> La empresa no cuenta con un área de recursos humanos la misma que es de suma importancia para la empresa.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A los Directivos, Crear una área de recursos humanos el mismo que contribuirá al desarrollo de la empresa.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>



**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015**  
**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS**

**FII\_HA 5/16**

**Entidad:** Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.  
**Tipo de Examen:** Auditoría  
**Componente:** De Gestión

<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>
-----------------	-------------------

<b>H<sub>5</sub> SE OBSERVA QUE NO SE REALIZA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL MEDIANTE PARÁMETROS TÉCNICOS</b>	<b>FII_CCI 2/7</b>
--	--------------------

**Condición**

Al no contar con un área de recursos humanos los criterios de selección de personal no se basan en una adecuada necesidad técnica de la empresa.

**Criterio**

**Según la Norma de Control interno N.- 407-03 de la Contraloría General del Estado**  
**Incorporación de personal**

**Causa**

El no seleccionar personal de acuerdo a sus conocimientos y experiencia.

**Efecto**

No contar con el personal idóneo para el desarrollo óptimo de las actividades en la empresa.

**CONCLUSIÓN:**

No contratar al personal con experiencia de acuerdo a las necesidades de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

A los directivos, Seleccionar al personal utilizando parámetros técnicos que permitan contar con el mejor recurso humano que vaya en beneficio y progreso de la empresa.

**ELABORADO POR: E.O.V.C.**

**FECHA: 15-06-2017**

**REVISADO POR: A.P.R.C**

**FECHA: 21-06-2017**

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 6/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>6</sub> FALTA DE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL</b>	<b>FIII_CCI 2/7</b>	
<b>Condición</b> Mantener una adecuada comunicación entre los directivos y personal de una empresa constituye un elemento de gran importancia ya que esta permite un mejor desarrollo de actividades en la misma.		
<b>Criterio</b> <b>Según la Norma de Control Interno 500-02 de la Contraloría General del Estado</b> <b>Canales de comunicación abierta</b>		
<b>Causa</b> No mantener un diálogo permanente con los empleados de la entidad.		
<b>Efecto</b> Ocasiona un mal clima laboral y disminuye la productividad de la empresa.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> Falta de dialogo entre directivos y empleados de la empresa.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A los Directivos, Mantener un diálogo permanente y constante con los empleados de la empresa a través de canales de comunicación abierta con el fin de mantener un clima laboral adecuado que permita el progreso de la empresa.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>		
	<b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 7/16</b>
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>7</sub>NO CUENTAN CON INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES</b>	<b>FIII_CCI 2/7</b>	
<b>Condición</b>		
Las Instalaciones no cuentan con una distribución adecuada para cada una de sus áreas.		
<b>Criterio</b>		
No manejan un reglamento interno que norme esta falencia		
<b>Causa</b>		
No contar con instalaciones que permitan un mejor desarrollo de las actividades de la empresa.		
<b>Efecto</b>		
No favorece en el rendimiento de las tareas en la entidad.		
<b>CONCLUSIÓN:</b>		
Las áreas de la empresa no se encuentran bien definidas no tomando en cuenta el bienestar de los empleados.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b>		
A los directivos: Tomaran los correctivos necesarios para que la empresa cuente con la infraestructura necesaria y cada área se encuentre bien definida para un normal desarrollo de las actividades de la misma.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 8/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente :</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>8</sub> NO SE TIENE DEFINIDO CON CLARIDAD LOS OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>	<b>FIII_CCI 2/7</b>	
<b>Condición</b> Es de gran importancia en una empresa definir de forma clara y precisa los objetivos a cumplir sean estos a corto, mediano y largo plazo.		
<b>Criterio</b> Según la Norma de Control Interno N.- 200-04 de la Contraloría General del Estado Estructura organizativa		
<b>Causa</b> No tener un conocimiento claro acerca de los objetivos a cumplir de acuerdo a las necesidades de la empresa.		
<b>Efecto</b> Evaluar los resultados obtenidos con las propuestas planteadas y el desarrollo de estrategias		
<b>CONCLUSIÓN:</b> No contar con objetivos bien definidos a corto, mediano y largo plazo.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A Gerencia: Elaborar con las diferentes áreas los objetivos empresariales que permitan mejorar el rendimiento de la misma.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>	<b>FECHA: 15-06-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>	<b>FECHA: 21-06-2017</b>	

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FII_HA 9/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>  <b>H<sub>9</sub> NO SE CAPACITA AL PERSONAL EN FORMA PERIODICA</b>	<b>REFERENCIA</b>  <b>FII_CCI 3/5</b>	
<b>Condición</b> Se debe capacitar al personal en forma periódica lo cual permite a la empresa contar con personal preparado y adiestrado el cual desarrollara sus actividades de una manera más eficiente y efectiva		
<b>Criterio</b> <b>Según la Norma de Control Interno 407-06 de la Contraloría General del Estado</b> <b>Capacitación y entrenamiento continuo</b>		
<b>Causa</b> No se establecen programas de capacitación en forma periódica		
<b>Efecto</b> Desmotivación en el personal porque carece de los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus labores.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> No se capacita al personal de la empresa en forma permanente lo que da como resultado la baja en la productividad		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A los directivos, se les recomienda elaborar programas de capacitación de forma periódica para el personal de labora en la empresa.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>	<b>FECHA: 15-06-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>	<b>FECHA: 21-06-2017</b>	

**RECOMENDACIÓN:**

A la Contadora: deberá realizar la constatación física de los Activos Fijos de la empresa por lo menos cada semestre; también deberán ser codificados y mediante un Acta de Entrega-Recepción entregar los activos fijos al personal en cada una de las áreas.

**ELABORADO POR: E.O.V.C.****FECHA: 15-06-2017****REVISADO POR: A.P.R.C.****FECHA: 21-06-2017**

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIIH_HA 10/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>10</sub> NO SE ENTREGA MEDIANTE ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN LOS ACTIVOS FIJOS AL PERSONAL</b>	<b>FIIH_CCI 3/7</b>	
<b>Condición</b> La entidad por falta de normativa interna que regule la existencia de bienes e insumos no realiza la entrega de equipos mediante acta de entrega recepción provocando un desconocimiento de los bienes con los que cuenta la entidad.		
<b>Criterio</b> <b>Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados Principio de Exposición</b>		
<b>Causa</b> No entregar mediante acta de entrega recepción los bienes con los que cuenta la empresa.		
<b>Efecto</b> No tener un claro conocimiento de los bienes que están a cargo de cada empleado.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> No se maneja un archivo de los bienes que se destinan a cada uno de los empleados de la empresa.		

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>		
	<b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FII_HA 11/16</b>
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>11</sub> NO SE REVELAN LOS HECHOS DE IMPORTANCIA A TRAVÉS DE NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>FII_CCI 3/7</b>	
<b>Condición</b>		
Las Notas a los Estados Financieros son de gran importancia ya que permiten conocer cierta información que no se encuentra directamente reflejada en los mismos, constituyen de gran importancia para la toma de decisiones.		
<b>Criterio</b>		
Según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)		
<b>Causa</b>		
No se revelan hechos de importancia a través de la elaboración de notas a los Estados Financieros.		
<b>Efecto</b>		
No tener conocimiento de cierta información que no se encuentra reflejada en los Estados Financieros.		
<b>CONCLUSIÓN:</b>		
Los Estados Financieros se los realiza sin la correspondiente nota que permite conocer información de cuentas que no encuentran directamente reflejados en los mismos.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b>		
A la Contadora: deberá adjuntar a los Estados Financieros las notas correspondientes, que reflejen el análisis detallado de las cuentas de los balances.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>	<b>FECHA: 15-06-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>	<b>FECHA: 21-06-2017</b>	

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>		
	<b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 12/16</b>
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>12</sub>NO SE DISPONE DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA EL ÁREA DE VENTAS</b>	<b>FIII_CCI 4/7</b>	
<b>Condición</b> No existe un rubro determinado para el área de ventas condicionando las actividades y el cumplimiento de metas.		
<b>Criterio</b> No poseen reglamento interno que regule la asignación de recursos		
<b>Causa</b> La empresa no cuenta con un rubro específico en el presupuesto para el área de ventas		
<b>Efecto</b> Se condiciona las actividades del área y no se cumple con las metas programadas.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> No se cuenta con un rubro presupuestario específico para el área de ventas		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> Al Gerente y Contadora: deberán asignar en el presupuesto un rubro específico para el área de ventas con la finalidad de que se pueda cumplir con los planes y programas establecidos.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 13/16</b>
<b>Entidad:</b> <b>Tipo de Examen:</b> <b>Componente:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. Auditoría De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>13</sub> NO SE OFRECE INCENTIVOS AL PERSONAL DE VENTAS POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	<b>FIII_CCI 4/7</b>	
<b>Condición</b> No existe un plan de compensaciones destinado al área de ventas cuando se cumple las metas trazadas.		
<b>Criterio</b> Según la Norma de Control Interno 407-05 de la Contraloría General del Estado Promociones y ascensos		
<b>Causa</b> Se presta poca atención a la motivación laboral en la empresa		
<b>Efecto</b> Falta de compromiso de aportar con nuevas ideas por parte del personal de la empresa debido a que no se encuentran motivados a través de incentivos por el cumplimiento de las metas trazadas.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> No se motiva al personal de la empresa con la entrega de incentivos por el cumplimiento de metas.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A los Directivos: Deberán manejar programas de incentivos al personal lo que permitirá contar con un personal motivado y valorado, permitiendo que desarrollen sus labores con mayor eficacia.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>	<b>FECHA: 15-06-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>	<b>FECHA: 21-06-2017</b>	

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
	Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	
<b>FIII_HA 14/16</b>		
<b>Entidad:</b>	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.	
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría	
<b>Componente:</b>	De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>14</sub> NO SE HA EVALUADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS</b>	<b>FIII_CCI 5/7</b>	
<b>Condición</b>		
Al no contar con el área de recursos humanos no se efectúa un monitoreo y evaluación al personal del área de ventas.		
<b>Criterio</b>		
Según la Norma de Control Interno N.- 407-04 de la Contraloría General del Estado <b>Evaluación del desempeño</b>		
<b>Causa</b>		
No permite detectar a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia.		
<b>Efecto</b>		
La falta de evaluación al personal no permite identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal de la empresa.		
<b>CONCLUSIÓN:</b>		
No se realiza en la empresa evaluación al desempeño de los empleados.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b>		
A los Directivos: Deberán realizar un cronograma para evaluación al desempeño al personal ya que esto permitirá implementar estrategias y conocer las habilidades requeridas para el cargo que realizara el empleado.		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>E.O.V.C.</b>	<b>FECHA:</b> 15-06-2017
<b>REVISADO POR:</b>	<b>A.P.R.C.</b>	<b>FECHA:</b> 21-06-2017

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FIII_HA 15/16</b>
	<b>Entidad:</b> Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A. <b>Tipo de Examen:</b> Auditoría <b>Componente:</b> De Gestión	
<b>HALLAZGO</b>	<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>15</sub> NO SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDOS LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO DE LA EMPRESA</b>	<b>FIII_CCI 5/7</b>	
<b>Condición</b> Al no contar la empresa con un manual de funciones el personal desconoce las funciones y actividades a ellos encomendados		
<b>Criterio</b> Según la Norma de Auditoría 401 Generales-401-01 de la Contraloría General del Estado Separación de funciones y rotación de labores		
<b>Causa</b> No contar con un manual de funciones en el que se encuentre especificado el cargo y funciones a desarrollar por el empleado de la empresa.		
<b>Efecto</b> No conocer en forma clara y sencilla el cargo y las funciones a desempeñar por parte de los empleados de la empresa.		
<b>CONCLUSIÓN:</b> Los empleados de la empresa no tienen bien definidas las funciones a realizar en la empresa.		
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A los Directivos: Deberán definir en forma clara y sencilla las funciones a desempeñar del personal que labora en la empresa.		
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>	<b>FECHA: 15-06-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>	<b>FECHA: 21-06-2017</b>	

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015</b> <b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>		<b>FIII_HA 16/16</b>
	Empresa Emmanuel Viteri Soluciones S.A.		
<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría		
<b>Componente:</b>	De Gestión		
<b>HALLAZGO</b>		<b>REFERENCIA</b>	
<b>H<sub>16</sub> NO SE CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.</b>		<b>FIII_CCI 5/7</b>	
<b>Condición</b> Al no contar con el área de recursos humanos no se realiza un análisis real de las necesidades de personal dentro de la empresa.			
<b>Criterio</b> <b>Según la Norma de Auditoria N.- 407-07 de la Contraloría General del Estado</b> <b>Rotación de personal</b>			
<b>Causa</b> No se ha realizado una evaluación de actividades desempeñadas por cada elemento del personal, acción a cargo del área de recursos humanos inexistente en la empresa			
<b>Efecto</b> La empresa no dispone de una evaluación técnica acerca de las labores desempeñadas por el personal originando sobrecargas ocupacionales			
<b>CONCLUSIÓN:</b> Los empleados de la empresa no cuentan con el personal que requiere para el desarrollo reglamentario de sus actividades			
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A los Directivos Establecerán los mecanismos necesarios para que la empresa cuente con el personal necesario e idóneo para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.			
<b>ELABORADO POR: E.O.V.C.</b>		<b>FECHA: 15-06-2017</b>	
<b>REVISADO POR: A.P.R.C.</b>		<b>FECHA: 21-06-2017</b>	



EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES S.A.

PT1/3

AUDITORIA DE GESTIÓN

DEL 01 de enero al 31 de diciembre del 2015

Durante el período auditado se evidenció lo siguiente:

- La empresa no cuenta con Normativa Interna, que constituye la directriz para mejorar la administración de la empresa **A**
- Pocas veces se realizan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos **D**
- No se generaron programas de capacitación **H**
- No se han establecido incentivos para mejorar un mejor rendimiento personal **H**
- No se encuentran bien definidas las funciones de cada empleado **H**
- No se realiza evaluación al desempeño a los empleados de la empresa **H**
- No cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de actividades en el área de ventas **D**
- El responsable de activos fijos no entrega reportes mensuales de traspasos, obsolescencias, bajas **D**
- No se han establecido procedimientos para bajas, donaciones, ventas de activos fijos
- Algunas transacciones no tienen el debido respaldo **D**
- Los hechos de importancia no se revelan a través de Notas a los Estados Financieros **H**
- No todas las transacciones y actividades están debidamente autorizadas **D**
- No manejan caja chica para gastos menores **D**
- No se mantienen registros individuales por cada empleado tenedor o custodio de los activos fijos **H**

## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

### BALANCE

### ANEXO

#### ACTIVO

CAJA	26,572.44Σ	26,572.44√
BANCOS	0.57Σ	0.57√
CUENTAS POR COBRAR	52,380.51	52,380.51√
INVENTARIOS	396,562.95Σ	396,562.95√
VEHÍCULOS	36,656.24Σ	36,656.24√

## EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES S.A.

### AUDITORIA DE GESTIÓN

DEL 01 de enero al 31 de diciembre del 2015

### BALANCE

### ANEXO

MAQUINARIA Y EQUIPOS	221,525.46Σ	221,525.46√
MUEBLES Y ENSERES	3,127.97Σ	3,127.97√
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-1,808.97Σ	-1,808.97√

#### PASIVO

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-79,537.08Σ	79,537.08√
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	-4,644.37Σ	-4,644.37√
OBLIGACIONES CON LOS EMPLEADOS	-10,232.97Σ	-10,232.97√
ANTICIPOS RECIBIDOS	-5,000.00Σ	-5,000.00√
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-749,601.25Σ	-749,601.25√
PROV. POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	-519.00Σ	-519.00√

#### PATRIMONIO

CAPITAL	-45,320.00Σ	-45,320.00√
RESERVAS	-1,446.24Σ	-1,446.24√
RESULTADOS ACUMULADOS	9,236.14Σ	9,236.14√
RESULTADOS DEL EJERCICIO	5,760.30Σ	5,760.30√



**EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES S.A.**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 de enero al 31 de diciembre del 2015**

<b>BALANCE GENERAL</b>		<b>SALDOS</b>
ACTIVO CORRIENTE	624,919.07√	624,919.07 Ω
ACTIVO NO CORRIENTE	259,500.70√	259,500.70 Ω
PASIVO CORRIENTE	-102,529.72√	-102,529.72 Ω
PASIVO NO CORRIENTE	-750,120.25√	-750,120.25 Ω
PATRIMONIO NETO	-31,769.80√	-31,769.80 Ω
RESULTADOS DEL EJERCICIO	5,760.30√	5,760.30 Ω



# FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Francisco de Orellana, 30 de junio del 2017.

Ing.

Elvis Guerrero

**Gerente General de la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A.**

Presente. -

De mi consideración:

Se ha realizado la **“AUDITORIA DE GESTIÓN A LA A LA EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A. DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERÍODO 2015”**, el mismo que se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Principios de Control Interno, Manual de Contraloría General del Estado y demás procedimientos técnicos considerados necesarios para la auditoría.

Para la evaluación de Control Interno, se tomaron en cuenta indicadores de eficiencia y eficacia, los mismos que facilitaron la evaluación y ayudaron a determinar áreas críticas que podrían afectar a la consecución de los objetivos institucionales.

En la auditoría constan los resultados obtenidos en base al análisis realizado, incluyendo los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones que de seguro serán de beneficio para la entidad.

Atentamente,

Srta. Elsa Villalta

**AUTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**ENTIDAD EXAMINADA**

**EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A.**

**INFORME DE AUDITORÍA**

Informe de Auditoría de Gestión realizada a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A, del Cantón Francisco de Orellana, Provincia Orellana, período 2015.

FRANCISCO DE ORELLANA - ECUADOR

2017

***EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A.***

**INFORME DE AUDITORÍA**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015.**

**CAPÍTULO I**

**MOTIVO**

La realización de la Auditoría de Gestión a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. del Cantón Francisco de Orellana, se llevó a cabo de conformidad a la Orden de Trabajo No. 001 del 17 de abril del 2017 emitida por la Srta. Elsa Villalta Autora de la Tesis; y, conforme al Plan de Investigación aprobado por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con la finalidad de evaluar los procedimientos efectuados en la institución.

**OBJETIVOS DEL EXAMEN**

**Objetivo General:**

Realizar una Auditoría de Gestión a la EMPRESA EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A. DEL CANTÓN Francisco de Orellana, provincia de Orellana período 2015 con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de sus actividades.

**Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico en el que se fundamente la investigación a efecto de determinar la eficiencia y eficacia de la empresa

Utilizar instrumentos para identificar el grado de cumplimiento de la gestión de la empresa.

Presentar el informe final de auditoria con sus respectivas recomendaciones que permita una mejor toma de decisiones administrativas en la empresa

## **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión se realizó a la Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A., del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, en el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, este examen tendrá una duración de 90 días laborables.

## **BASE LEGAL**

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen Tributario
- Ley Orgánica de Empresas Publicas
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Publica
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica
- Codificación del Código de Trabajo
- Código Civil
- Código de Procedimiento Civil
- Código Orgánico Integral Penal, COIP
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa

## **Normativa y Reglamentos:**

- ISO 17020
- Código de Conducta
- Reglamento de salud, seguridad y ambiente
- Reglamento interno de Trabajo



## **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

Durante el desarrollo del examen se estableció las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **1. INOBSERVANCIA EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.**

Según la Norma de Control Interno N.- 402-04 de la Contraloría General del Estado Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados señala: La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional.

- **Conclusión:** En la compañía no se realiza la Evaluación Presupuestaria anual la cual permite conocer si ha dado cumplimiento con lo presupuestado
- **Recomendación:** Gerencia será el encargado de realizar la correspondiente Evaluación Presupuestaria que permitirá tomar medidas correctivas a fin de mejorar la gestión presupuestaria con el objetivo de alcanzar con las metas establecidas en el período fiscal.

### **2. INOBSERVANCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.**

Según La Norma de Control Interno N.- 200-03 de la Contraloría General del Estado Políticas y prácticas de talento Humano señala: El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

- **Conclusión:** El no tener un manual de funciones y procedimientos hace que cada empleado realice sus actividades de acuerdo a su criterio provocando duplicidad de funciones y retraso en las tareas asignadas.

- **Recomendación:** A los Directivos, serán los encargados de elaborar un manual de funciones y procedimientos el mismo que reflejará de forma clara y precisa las funciones y tareas que deban realizar los empleados de la empresa.

### **3. NO SE MIDEN LOS RESULTADOS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Según la Norma de Auditoría N.- 200-02 de la Contraloría General del Estado Administración Estratégica señala Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

- **Conclusión:** En el periodo 2015 no se han presentado resultados a través de indicadores de gestión
- **Recomendación:** Al Gerente, se presentarán informes de resultados a través indicadores de gestión que permitirán conocer de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de metas y objetivos.

### **4. INEXISTENCIA DE UNA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Según la Norma de Auditoría N.- 407-01 de la Contraloría General del Estado Plan de Talento humano señala: Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

- **Conclusión:** La empresa no cuenta con un área de recursos humanos siendo la misma de suma importancia para la empresa.
- **Recomendación:** A los Directivos, crearan un área de recursos humanos en la empresa, fortaleciendo de esta manera el desarrollo de la empresa

## **5. NO SE REALIZA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL MEDIANTE PARÁMETROS TÉCNICOS**

Según la Norma de Auditoría N.- 407-03 de la Contraloría General del Estado Incorporación del Personal señala: Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el Manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

- **Conclusión:** No se contrata al personal de acuerdo a parámetros técnicos y de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **Recomendación:** A los directivos, deberán seleccionar al personal utilizando parámetros técnicos que permitan contar con el mejor recurso humano que vaya en beneficio y desarrollo de la empresa.

## **6. FALTA DE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL**

Según la Norma de Auditoría N.- 500-02 de la Contraloría General del Estado Canales de comunicación abiertos señala: Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución.

- **Conclusión:** Falta de dialogo entre directivos y empleados de la empresa
- **Recomendación:** A los Directivos, Mantener un diálogo permanente y constante con los empleados de la empresa con el fin de mantener un clima laboral adecuado que permita el progreso de la empresa.

## **7. NO CUENTAN CON INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES**

No cuentan con reglamentos que norman este tipo de falencias

- **Conclusión:** Las áreas de la empresa no se encuentran bien definidas no tomando en cuenta el bienestar de los empleados.
- **Recomendación:** A los directivos: Deben realizar los correctivos necesarios para que la empresa cuente con la infraestructura necesaria y cada área se encuentre bien definida para un normal desarrollo de las actividades de la misma.

## **8. NO SE DEFINEN CON CLARIDAD LOS OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO**

Según la Norma de Auditoría N.- 200-04 de la Contraloría General del Estado señala: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

- **Conclusión:** No contar con objetivos bien definidos a corto, mediano y largo plazo.
- **Recomendación:** A Gerencia: elaborar con las diferentes áreas los objetivos de la empresa que permitan mejorar el rendimiento de la misma.

## **9. NO SE CAPACITA AL PERSONAL EN FORMA PERIÓDICA**

Según la Norma de Auditoría N. 407-06 de la Contraloría General del Estado señala: Capacitación entrenamiento continuo Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

- **Conclusión:** No se capacita al personal de la empresa en forma permanente lo que da como resultado la baja en la productividad

- **Recomendación:** A los directivos, se les recomienda elaborar programas de capacitación de forma periódica para el personal de labora en la empresa.

#### **10. NO SE ENTREGA MEDIANTE ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN LOS ACTIVOS FIJOS AL PERSONAL**

Según las Normas Internacionales de Información Financiera se señala: Los activos de la empresa suelen tener un movimiento frecuente dentro y fuera de la misma, lo que origina la necesidad de un sistema de trazabilidad, como asignar un código único de barras y la entrega mediante acta entrega de recepción que nos ayudara a tener su historial de movimiento y ubicación exacta.

#### **• NO SE REVELAN LOS HECHOS DE IMPORTANCIA A TRAVÉS DE NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados se señala: Los Estados Financieros deben contener toda la información básica y adicional indispensable para una adecuada interpretación de la Situación Financiera y de los resultados económicos del Ente al que se refieren.

- **Conclusión:** No se maneja un archivo de los bienes que se destinan a cada uno de los empleados de la empresa.
- **Recomendación:** A la Contadora, deberá realizar la constatación física de los Activos Fijos mantenidos en la empresa por lo menos cada semestre; también deberán ser codificados y mediante un Acta de Entrega-Recepción entregar los activos fijos al personal en cada una de las áreas.

#### **• NO SE DISPONE DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA EL ÁREA DE VENTAS**

No cuentan con un reglamento interno que regulen la distribución de recursos.

- **Conclusión:** No se cuenta con un rubro presupuestario específico para el área de ventas, ni un reglamento interno que regule la distribución de recursos

- **Recomendación:** Al Gerente y Contadora: deberán elaborar un reglamento interno que regule este evento y asignar en el presupuesto un rubro específico para el área de ventas con la finalidad de que se pueda cumplir con los planes y programas establecidos.
- **NO SE OFRECE INCENTIVOS AL PERSONAL DE VENTAS POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS**

Según la Norma de Auditoría N. 407-05 de la Contraloría General del Estado Promociones y ascensos señala: Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente. El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.

- **Conclusión:** No se motiva al personal de la empresa con la entrega de incentivos por el cumplimiento de metas.
- **Recomendación:** A los Directivos: Deberán manejar programas de incentivos al personal lo que permitirá contar con un personal motivado y valorado desarrollando sus labores con mayor eficacia
- **NO SE HA EVALUADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS**

Según la Norma de Auditoría N. 407-04 de la Contraloría General del Estado Evaluación del desempeño señala:

- La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.
- **Conclusión:** No se realiza en la empresa evaluación al desempeño de los empleados.

- **Recomendación:** A los Directivos: deberán realizar un cronograma para evaluación al desempeño al personal ya que esto permitirá implementar estrategias y conocer las habilidades requeridas para el cargo que realizara el empleado.
- **NO SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDOS LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO DE LA EMPRESA**

Según la Norma de Auditoria N. 401-01 de la Contraloría General del Estado Separación de funciones y rotación de labores señala: La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.

- **Conclusión:** Los empleados de la empresa no tienen bien definidas las funciones a realizar en la empresa.
- **Recomendación:** A los Directivos: deberán definir en forma clara y sencilla las funciones a desempeñar del personal que labora en la empresa.
- **NO SE CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.**

Según la Norma de Auditoria N. 407-07 de la Contraloría General del Estado Rotación de personal señala: Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

- **Conclusión:** La empresa no cuentan con el personal que se requiere para el desarrollo reglamentario de sus actividades
- **Recomendación:** A los Directivos: Reclutar y contratar al personal necesario, a fin de suplir todas las actividades de la empresa para así satisfacer las necesidades internas y externas.



# FASE V

MONITOREO ESTRATÉGICO DE  
RECOMENDACIONES

## **Monitoreo Estratégico de Recomendaciones**

Luego de la verificación de los elementos del Sistema de Control Interno de la Empresa, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Gerencia será el encargado de realizar la correspondiente Evaluación Presupuestaria que permitirá tomar medidas correctivas a fin de mejorar la gestión presupuestaria con el objetivo de alcanzar con las metas establecidas en el período fiscal
- A los Directivos, serán los encargados de elaborar un manual de funciones y procedimientos el mismo que reflejará de forma clara y precisa las funciones y tareas que deban realizar los empleados de la empresa
- Al Gerente, se presentarán informes de resultados a través indicadores de gestión que permitirán conocer de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de metas y objetivos.
- A los Directivos, Crearan un área de recursos humanos en la empresa, fortaleciendo de esta manera el desarrollo de la empresa
- A los directivos, Seleccionar al personal utilizando parámetros técnicos que permitan contar con el mejor recurso humano que vaya en beneficio y desarrollo de la empresa.
- A los Directivos, Mantener un diálogo permanente y constante con los empleados de la empresa con el fin de mantener un clima laboral adecuado que permita el progreso de la empresa.
- A los directivos: Deben realizar los correctivos necesarios para que la empresa cuente con la infraestructura necesaria y cada área se encuentre bien definida para un normal desarrollo de las actividades de la misma.
- A Gerencia: Elaborar con las diferentes áreas los objetivos de la empresa que permitan mejorar el rendimiento de la misma.
- A los directivos, se les recomienda elaborar programas de capacitación de forma periódica para el personal de labora en la empresa.
- A la Contadora, deberá realizar la constatación física de los Activos Fijos mantenidos en la empresa por lo menos cada semestre; también deberán ser

codificados y mediante un Acta de Entrega-Recepción entregar los activos fijos al personal en cada una de las áreas.

- A la Contadora, deberá adjuntar a los Estados Financieros las notas correspondientes, que reflejen el análisis detallado de las cuentas de los balances.
- Al Gerente y Contadora: deberán asignar en el presupuesto un rubro específico para el área de ventas con la finalidad de que se pueda cumplir con los planes y programas establecidos.
- A los Directivos: deberán realizar un cronograma para evaluación al desempeño al personal ya que esto permitirá implementar estrategias y conocer las habilidades requeridas para el cargo que realizara el empleado.
- A los Directivos: deberán definir en forma clara y sencilla las funciones a desempeñar del personal que labora en la empresa.
- A los Directivos: Se debe evaluar la función del personal de la empresa e incorporar elementos de acuerdo a las necesidades de la misma

**ELABORADO POR**

**Srta. Elsa Villalta**

## CONCLUSIONES

- La Empresa Emmanuel Viteri Soluciones Integrales S.A. no ha sido objeto de una Auditoría De Gestión, evitando contar con una herramienta de control para determinar el grado de eficiencia, eficacia y seguridad en el manejo de los recursos.
- En el período auditado no se ha realizado el diseño de indicadores de gestión que ayuden a los controles posteriores de las actividades desarrolladas y medir los resultados de la gestión a sus directivos y empleados.
- La Empresa mantiene un deficiente control interno de sus Recursos Humanos y Financieros; lo que no permite obtener eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades
- Al culminar el examen de auditoría se emitió un informe final que contiene las conclusiones y recomendaciones dirigidas a las autoridades correspondientes, que permitirá contribuirá la toma correcta de decisiones, y así mejorar el manejo de los recursos de la entidad.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda:

- Elaborar indicadores de gestión que ayuden a medir los resultados, además de permitir un adecuado seguimiento a las tareas realizadas por el personal de la compañía.
- Reclutar y contratar al personal idóneo, a fin de cumplir con todas las actividades de la empresa para así satisfacer las necesidades internas y externas de la empresa.
- Programar capacitaciones al personal de forma técnica y objetiva de acuerdo con el puesto que desempeña cada empleado a efecto de obtener un rendimiento de calidad del personal.
- Analizar las conclusiones y recomendaciones expuestas en el informe final de auditoría, con la finalidad de tomar las acciones correctivas para mejorar el desarrollo de la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Blanco, Y. (2003). *Normas y Procedimientos e Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Contraloría General del Estado Ecuatoriano. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: CGE.

Coopers, W. & Lybrand, R. (2005). *Administración de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*. COLOMBIA: PriceWaterhouseCoopers.

Cordova, A. (2014). *Manual de Auditoría de gestión para Rexa Asociados Cobranzas*. (Tesis de pregrado, UTE). Recuperado el Sábado de 07 de 2017, de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/3687>

Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Gonzales, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Recuperado el Sabado de 07 de 2017, de:

<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Lago, R. (2014). *Gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM)*. (Tesis de pregrado. Universidad de Cuba). Recuperado el sabado de 07 de 2017, de:

[http://sitios.usac.edu.gt/wp\\_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Coso-ERM2.pdf](http://sitios.usac.edu.gt/wp_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Coso-ERM2.pdf)

Macias, M. (11 de 2010). *La auditoría interna como instrumento para el mejoramiento de la información operativa y financiera aplicado a la municipalidad del cantón Tosagua*. (Tesis de grado, UTE). Recuperado el Sabado de 07 de 2017, de:

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/4022/1/44302\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/4022/1/44302_1.pdf)

Maldonado, L., & Fernández, J. (2014). *Auditoría de gestión como Herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PYMES empresas de servicio*. (Tesis de pregrado, ESPOL). Recuperado el Sábado de 07 de 2017, de:

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/15855/3/resumen%20del%20cicyt.pdf>

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya - Yala.

Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (2014). *Guía de Auditoría de Gestión*. (Tesis de grado, Universidad de Barcelona). Recuperado el Sabado de 07 de 2017, de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

Rusenias, R. (2000). *Manual de Control Interno*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.

## ANEXOS

	<b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES</b>	 <i>...le hace bien al país</i>	
<b>NÚMERO RUC:</b>	1792235375001		
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A.		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	SHIELD PIPES		
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	GUERRERO HIDALGO ELVIS DAVID		
<b>CONTADOR:</b>	VILLALTA CASTILLO ELSA OFELIA		
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS	<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	SI
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	SI	<b>NÚMERO:</b>	SI
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>		<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	24/11/2009
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	18/02/2010	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	15/09/2015
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>		<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>			
COMERCIALIZACIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPO, INSUMOS, MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION DE LINEAS DE FLUJO.			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>			
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: IÑACUITO Calle: REPUBLICA DEL SALVADOR Numero: 525 Intersección: IRLANDA Edificio: ROSANIA Oficina: 15 Referencia ubicación: JUNTO AL HOTEL DANN CARLTON Telefono Domicilio: 02462939 Celular: 0980623569 Web: WWW.SHIELDPIPES.COM Email: equerrero@shieldpipes.com			
<b>DOMICILIO ESPECIAL</b>			
SI			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES</li> <li>* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI</li> <li>* ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA</li> <li>* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</li> <li>* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES</li> <li>* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA</li> </ul>			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>	2	<b>ABIERTOS</b>	2
<b>JURISDICCIÓN</b>	1 ZONA 9A PICHINCHA	<b>CERRADOS</b>	0
			



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 1792235375001  
RAZÓN SOCIAL: EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 24/11/2009  
NOMBRE COMERCIAL: EMMANUEL VITERI SOLUCIONES INTEGRALES FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

COMERCIALIZACIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPO, INSUMOS, MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE LINEAS DE FLUJO.  
SERVICIOS DE REACONDICIONAMIENTO DE POZOS Y AGUAS.  
SERVICIOS DE PERFORACION DE POZOS PETROLEROS Y AGUA.  
CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE LINEAS DE FLUJO Y TRANSFERENCIA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: IÑACUITO Calle: REPUBLICA DEL SALVADOR Numero: 525 Intersección: IRLANDA Referencia: JUNTO AL HOTEL DANN CARLTON Edificio: ROSANIA Oficina: 15 Telefono Domicilio: 022462939 Celular: 0980623599 Web: WWW.SHIELDPIPES.COM Email: eguerrero@shieldpipes.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 21/03/2014  
NOMBRE COMERCIAL: SHIELD PIPES FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

SERVICIOS DE PERFORACION DE POZOS PETROLEROS Y AGUA.  
CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE LINEAS DE FLUJO Y TRANSFERENCIA.  
COMERCIALIZACIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPO, INSUMOS, MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION DE LINEAS DE FLUJO.  
SERVICIOS DE REACONDICIONAMIENTO DE POZOS Y AGUAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ORELLANA Canton: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: NUEVO PARAÍSO (CAB. EN UNIÓN CHIMBORAZO) Calle: VIA LAGO AGRIO Numero: SIN Referencia: FRENTE A EMPRESA TENARIS Kilometro: 7 1/2 Email: lpacheco@shieldpipes.com Celular: 0981577757



## ACTIVOS FIJOS

CODIGO	NOMBRE	PROVEEDOR	FACT	FECHA COMPRA	COSTO HISTORICO
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>					
ME.001	1 ESTACIONES DE TRABAJO	NOBOA	1101	19/02/2014	235,00
ME.002	1 ESCRITORIO	NOBOA	1101	19/02/2014	140,00
ME.003	1 ARCHIVADOR 4 GAVETAS	NOBOA	1101	19/02/2014	210,00
ME.004	3 SILLAS FIJAS C-05	NOBOA	1101	19/02/2014	150,00
ME.005	1 SILLA FIJA LENZA NEGRA	NOBOA	1101	19/02/2014	38,00
	MUEBLES Y ENSERES	MELGAR CORONEL	21228	10/07/2015	168,00
	MUEBLES Y ENSERES	MACAS CESAR	62	01/12/2014	1.183,80
ME.001	2 SOFA	ATU	580	05/10/2013	315,84
ME.002	1 LIBRERO	ATU	578	05/10/2013	46,89
ME.003	1 MESA CENTRO	ATU	579	05/10/2013	50,99
ME.004	3 ESTACIONES DE TRABAJO	ELECTRONA MODULAR	1438	20/07/2013	601,72
ME.005	3 SILLAS EN ESTRUCTURA METALICA	ELECTRONA MODULAR	1438	20/07/2013	69,85
ME.006	1 MESA DE REUNIONES	ATU	315,316	30/06/2015	441,97
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>3.652,06</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>					
ME.006	1 IMPRESORA EPSON	ALLIANCE TECH	16707	19/03/2015	270,00
	IMPRESORA EPSON	ALLIANCE TECH	12960	18/02/2014	278,00
EC.001	1 COMPUTADOR CLON TIPO TOWER	ALLIANCE TECH	11399	07/08/2013	745,92
EC.002	1 IMPRESORA LASERJET HO	ALLIANCE TECH	11399	07/08/2013	229,60
	<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTO</b>				<b>1.523,52</b>
MQ.001	1 MAQUINARIA	WHT			284.645,14
EO.001	1 AIRE ACONDICIONADO	SIGMAN	441	18/02/2014	1.401,42
	<b>TOTAL MAQUINARIA</b>				<b>286.046,56</b>
VE.001	1 CAMION	AUTOMOTORES CONTINENT	28426	26/08/2014	36.656,24

