



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

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y
PETRÓLEO TECNOLPET S.A. DEL CANTÓN FRANCISCO DE
ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERÍODO 2015.

AUTORA:

CARMEN BEATRIZ BERNITA BRAVO

ORELLANA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Bernita Bravo Carmen Beatriz, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria
DIRECTORA

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Bernita Bravo Carmen Beatriz, 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, sumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 30 de noviembre de 2016

Bernita Bravo Carmen Beatriz
C.C. 080244482-8

DEDICATORIA

Hay personas maravillosas que en todo momento están junto a mí, es por ello que debo dedicar este logro a quienes en todo momento llenaron de amor, fe, esperanza y apoyo:

A Dios porque cada día llena de bendiciones y de sabiduría santa mi vida.

A mis hijos Kamila Victoria, Pablo David y Dominique Daniela lo que más amo en el mundo, y mi mayor inspiración.

A mí amado David por su apoyo incondicional y por cuidar de nuestros pequeños cuando yo he tenido que ausentarme de casa por lograr mi objetivo.

A mis Padres Calixto y Marina por inculcarme desde niña valores que me han servido para en mi vida diaria hacer las cosas correctas.

A mi amada Italia que desde el cielo me mira y quien me enseñó a no rendirme y que una mujer puede lograr cosas increíbles si esta con Dios y si se esfuerza, solo por el amor a sus seres queridos.

A mis hermanos Irene Antonio y de manera especial a Javier por su apoyo en todas las formas posibles.

A mis tíos, primos y demás familia en especial a Enita por darme el amor y enseñarme a amar a quienes me rodean.

A mis Pastores y padres espirituales Villita y Ecuador y a sus hijos Sharon y Josué son mi familia espiritual amada.

Esfuézate y se valiente

AGRADECIMIENTO

A Dios, El ser supremo que me brindó lo más preciado, la vida y con sus bendiciones diarias me ha permitido llegar hasta aquí, ya que es mi fortaleza, refugio y paz en los momentos más difíciles.

A mi Abuelita Italia Ibarra quien siempre con su amor incondicional y ejemplo me ha guiado en cada etapa de mi vida quien siempre confió en mí y se esforzó por darme lo mejor, impulsándome a seguir adelante en cada reto que me proponía, que ahora estuviera muy orgullosa de mi.

A mi esposo David Capa por su apoyo incondicional, por levantarme y animarme cuando me quería dar por vencida.

A mis hijos Kamila Victoria, Pablo David y Dominique Daniela, quienes a pesar de su corta edad han sido mi apoyo y pilar fundamental y gran inspiración en mi vida.

A mis padres por darme la vida y por su amor incondicional.

A mi Familia: Mis abuelitos, tíos y primos que son una parte esencial en mi vida, por su apoyo y preocupación.

A la Ingeniera Doris Sánchez, Directora de mi Trabajo de titulación, mi más cordial agradecimiento e imperecedero reconocimiento por la planificación, dirección y corrección de la presente Trabajo de Titulación.

A la Ingeniera Mónica Izurieta, Miembro de mi Trabajo de titulación, profundamente agradecida por sus mejores aportes académicos, su guía, apoyo y paciencia.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Cuadros	ix
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Anexos	x
Resumen Ejecutivo	xi
Summary.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Análisis que enfocan el estudio de gestión	10
2.2.2 Qué es Auditoría de Gestión.....	14
2.2.3 Importancia de la Auditoría de Gestión.....	18
2.2.4 Etapas de la auditoría de gestión	22
2.2.5 Características de la Auditoría de Gestión.....	24
2.2.6 Herramientas y técnicas de la Auditoría de Gestión.....	25

2.2.6.1	Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	25
2.2.6.2	Técnicas de la Auditoría de Gestión	27
2.2.7	Tipos de controles Internos.....	35
2.2.8	Objetivos del Control Interno	38
2.2.9	Herramientas de Control Interno	38
2.2.10	Elementos del Control Interno.....	38
2.2.11	Métodos de Evaluación.....	40
2.2.13	Evidencia	43
2.2.13.1	Evidencia Suficiente Apropriada de Auditoría	44
2.2.13.2	Procedimientos para obtener evidencia de auditoría	45
2.2.13.3	Requisitos de la Evidencia.....	47
2.2.13.4	Tipos de evidencias.....	49
2.2.14	Papeles de trabajo	49
2.2.14.1	Objetivos de los papeles de trabajo.....	49
2.2.14.2	Propósitos de los papeles de trabajo	50
2.2.14.3	Características de los papeles de trabajo.....	50
2.2.14.4	Funciones de los papeles de trabajo.....	50
2.2.15	Hallazgos	51
2.2.16	Atributos	54
2.2.17	Indicadores o Parámetros.....	56
2.2.18	Procesos de una Auditoría de Gestión.....	61
2.2.18.1	Planificación de la Auditoría de Gestión	61
2.2.18.2	Ejecución de la auditoría de Gestión	61
2.2.18.3	Dictamen de la Auditoría de Gestión.....	63
2.3	MARCO CONCEPTUAL	63
2.4	IDEA A DEFENDER	65
2.4.1	Idea a Defender.....	65
2.4.2	Ideas Específicas.....	65
2.5	VARIABLES.....	66
2.5.1	Independiente.....	66
2.5.2	Dependiente	66
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		67
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	67
3.2	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	67

3.2.1	Métodos	67
3.2.2	Técnicas	67
3.2.3	Instrumentos	68
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68
3.4	RESULTADOS	69
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		84
4.1	TÍTULO	84
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	84
4.2.1	Información General.....	86
4.2.2	Archivo de Planificación.....	93
4.2.3	Archivo Corriente.....	104
4.2.3.1	Fase I: Planificación.....	105
4.2.3.2	Fase II: Evaluación del Control Interno.....	114
4.2.3.3	Fase III: Análisis de Áreas Críticas	126
4.2.3.4	Fase IV: Informe	141
CONCLUSIONES		150
RECOMENDACIONES.....		151
BIBLIOGRAFIA		152
ANEXOS		154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: La Compañía Posee un Organigrama Estructural.....	70
Tabla 2: Sistema De Selección De Personal	71
Tabla 3: Manuales Actualizados de Procesos y Procedimientos	72
Tabla 4: Manual de Funciones Actualizado	73
Tabla 5: Necesidad de una Auditoría de Gestión	74
Tabla 6: Informe Auditoría de Gestión.....	75
Tabla 7: Sistema de Comunicación Interna	76
Tabla 8: Funciones según el Cargo.....	77
Tabla 9: Clima Laboral en la Compañía.....	78
Tabla 10: Reingenierías Para Mejorar Los Procesos	79
Tabla 11: Tecnología Actual de la Compañía	80
Tabla 12: Capacidad de un Crecimiento Sostenido	81
Tabla 13: Cumplimiento De Las Tareas Planificadas	82
Tabla 14: Evaluación Presupuestaria.....	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Cuestionario	42
Cuadro 2: Clasificación de la Evidencia.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Flujo de Proceso de Auditoría de Gestión.....	34
Gráfico 2: Posee La Compañía Un Organigrama Estructural.....	70
Gráfico 3: Sistema de selección de personal	71
Gráfico 4: Manuales Actualizados de Procesos y Procedimientos.....	72
Gráfico 5: Manual de Funciones Actualizado	73
Gráfico 6: Necesidad de una Auditoría de Gestión	74
Gráfico 7: Informe Auditoría de Gestión.....	75

Gráfico 8: Sistema de Comunicación Interna	76
Gráfico 9: Funciones según el Cargo.....	77
Gráfico 10: Clima Laboral en la Compañía	78
Gráfico 11: Reingenierías para mejorar los procesos	79
Gráfico 12: Tecnología Actual de la Compañía	80
Gráfico 13: Capacidad de un Crecimiento Sostenido	81
Gráfico 14: Cumplimiento de las Tareas Planificadas.....	82
Gráfico 15: Evaluación Presupuestaria.....	83
Gráfico 16: Metodología de la Auditoría de Gestión	85
Gráfico 17: Ubicación del Cantón Orellana	88
Gráfico 18: Ubicación de la compañía Tecnolpet S.A.	89
Gráfico 19: Estructura Organizacional	91
Gráfico 20: Estructura Organizacional	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Preguntas dirigidas al personal que labora en la compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A.	154
Anexo 2: Listado de socios de la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. ...	156

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es una Auditoría de Gestión a la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia Orellana, Período 2015, con la finalidad de contribuir para el desarrollo de la Compañía promoviendo la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones. Para su desarrollo se utilizó cuestionarios de control interno en la realización del trabajo, proporcionando un grado de seguridad razonable mediante las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Los hallazgos o resultados encontrados fueron la Inobservancia en la realización de la evaluación presupuestaria, Los métodos utilizados no se ajustan al Plan Estratégico, Inexistencia de un estudio de mercado que facilite el conocimiento dirigido al cliente potencial, Selección de personal sin parámetros técnicos, Inexistencia de acta entrega en recepción de activos fijos, Falta de Análisis FODA, Inexistencia de Resultados en evaluaciones al personal, Falta de capacitación al personal. Se recomienda al personal encargado realizar la respectiva evaluación presupuestaria, crear la normativa que permita cumplir con el desarrollo del plan estratégico, Acudir a una institución especializada en marketing y publicidad que ayude en la posesión de los productos, en cuanto al personal, que se cree una normativa de selección, evaluación capacitación, movilidad, desempeño y cumplimiento de metas y objetivos para los empleados.

Palabras Claves: AUDITORIA DE GESTION. CONTROL INTERNO. NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.

Ing. Doris Mariel Sánchez Lunavictoria
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

At present study is a Management Audit to the Technology and Petroleum Company TECNOLPET S.A. from Francisco de Orellana canton, Orellana province, period 2015 with the purpose to contribute to the company development, promoting the efficiency and effectiveness in the performance of their operations. Control internal surveys were used in this study, given a reasonable security by means of audit norms generally accepted. The findings or results founding were the no-compliance in the execution of the budget evaluation the using methods are not adjusted to the strategic plan, there is not a market study that facilitates the knowledge addressed to potential customer, staff pick without technical parameters, there is not a reception-delivery act, lack of SOWT analysis, there is not results of the staff evaluation, lack of stuff training. It is recommended that the staff in charge does the respective budgetary evaluation, creating the regulations that allows to fulfill with the development of the strategy plan, going to the specialized office in marketing and advertising that helps in the position of the products, in terms of staff, creating a selection, evaluation, training, mobility, performance and fulfillment regulations of goals and objectives to the employees.

Key words: MANGEMENT AUDIT, INTERNAL CONTROL, AUDIT MORMS
GENERALLY ACCEPTED

INTRODUCCIÓN

La Investigación trata sobre la falta de una Auditoría de Gestión en la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnopelt S.A. lo que ha generado una serie de inconvenientes para la empresa dentro del ámbito administrativo, permitiendo proponer soluciones para contrarrestar los problemas que aparecen por la mala utilización de los recursos, por ello se desarrolla cuatro capítulos detallados a continuación:

CAPÍTULO I: Denominado Planteamiento del Problema donde se analiza la, formulación, delimitación, justificación y objetivos, que respalda el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO II: Denominado Marco Teórico donde se desarrolla la fundamentación teórica realizada mediante conceptos, variables, leyes y modelos que ayudan al análisis y solución del problema encontrado.

CAPÍTULO III: Denominado Marco Metodológico donde se formula la idea a defender y variables encontradas, además se identificaron los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizó para recolectar información y la población a la cual se aplicó encuestas para verificar si se da cumplimiento con las metas, objetivos que se han planteado en la compañía.

CAPÍTULO IV: Denominado Metodología de la Auditoría de Gestión que consta de la propuesta de auditoría.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de sobresalir y aportar para el desarrollo de nuestro país, ha dado como resultado la creación de grandes, medianas y pequeñas empresas en todo el Ecuador, en donde los esfuerzos y conocimientos para producir bienes y servicios que satisfagan a sus clientes se han desarrollado de manera impresionante, por esta razón es de vital importancia realizar Auditorías de Gestión en las organizaciones, para poder medir la eficiencia, eficacia y economía que faciliten la toma de decisiones por parte de los responsables, en especial se debe centrar en las actividades básicas que ellas realizan y que dependen para mantenerse en el mercado. La empresa que aplique Auditorías de Gestión en sus operaciones, permitirá conocer la situación real de la misma, y la importancia de tener una planificación que permita verificar y aplicar controles para dar una mejor visión sobre su gestión.

La compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A.; provee de productos y servicios de petróleo en la provincia de Orellana, contando con tres segmentos principales, el de seguridad radiológica, venta - renta de herramientas y servicios de inspección.

La compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. presenta inconvenientes en el control inadecuado de los servicios que presta ya que no se lo hace de una manera organizada, por no contar con estrategias adecuadas que vayan acorde al manejo de los productos que se ofertan. De momento no existe un adecuado sistema de selección de personal y no posee un manual que defina procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo de personal; estos procesos son importantes, para conocer si el recurso humano que administra la compañía está cumpliendo los fines para lo cual fue contratado y si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

La compañía no tiene definido con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que presenta un crecimiento empresarial débil. Para evitar los problemas que se vienen presentando y salvaguardar la responsabilidad administrativa, deben evaluar

periódicamente el sistema de control interno de la compañía como base de la auditoría de gestión, analizando hallazgos y evidencias con el fin de proporcionar resultados sobre la rentabilidad.

La auditoría de gestión que se debe aplicar a la Compañía Tecnología y Petróleos S.A., constituye una parte importante en el de análisis e incidencia de la rentabilidad, emitiendo una opinión sobre el cumplimiento de las responsabilidades de sus directivos, a través de un examen objetivo y sistemático, con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos en la Compañía Tecnolpet S.A.

1.1.1 Formulación del problema

¿En qué medida contribuye la realización de una Auditoría de Gestión para conocer el grado de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos de la Compañía “TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.”?

1.1.2 Delimitación del problema

El presente estudio se realizará en la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. de la provincia de Orellana, período 2015. Las variables a ser estudiadas son Auditoría de Gestión y la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

- **Delimitación espacial:**

La presente investigación se enfocará en la implementación de la auditoría de gestión a la compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. del cantón Francisco de Orellana provincia de Orellana período 2015.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no a decir a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A.,

como para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, o en su misma situación debido a que se puede considerar como una solución la realización de una Auditoría de Gestión, que le permita alcanzar su eficiencia y eficacia, basándose en una rentabilidad estable.

El estudio efectuado en torno a la realización de una Auditoría de Gestión para mejorar la rentabilidad de la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A., tiene como utilidad y justificación permitir a la misma el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrenta la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la empresa están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, se tiene la posibilidad de aplicar diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos, el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y las metas planteadas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Ojetivo General

Realizar una “Auditoría de gestión a la Compañía “TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.” Del cantón francisco de Orellana, provincia Orellana, período 2015”, para conocer el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las teorías planteadas por diferentes autores relacionados con la Auditoría de Gestión, con la finalidad de aprovechar sus postulados, adaptándolos a las necesidades de la Compañía “TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.”

- ✓ Evaluar el proceso de Control Interno de la compañía mediante una Auditoría de Gestión para determinar el grado de eficiencia y eficacia.

- ✓ Presentar el informe final de auditoría con sus respectivos hallazgos y recomendaciones que permita una mejor toma de decisiones administrativas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras, las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. “Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países

donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos (TECNOLPET", 2006).

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.(TECNOLPET", 2006)

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. Mc Kinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión (Robert L. Grinaker).

En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años

después, en 1955, Harold Koontz y Cirylo'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos(FRANKLIN E. B., Auditoría Administrativa , 2000).

El interés por esta técnica lleva en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel, en 1987, "aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias, mientras que John Williams Wingate en su obra "Auditoría Administrativa para comerciantes", señala como evaluar el comportamiento comercial de la empresa.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de

diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Análisis que enfocan el estudio de gestión

Desarrollando diversas temáticas y enfoques analíticos, bibliográficos que se han desenvuelto a lo largo del texto, es necesario tratar desde un punto de vista documental, técnico y científico, aquellas definiciones de expertos, autoridades en los temas, concedores de los mismos, los cuales definen la gestión en diversas perspectivas, las cuales serán aplicadas y utilizadas como ejes conductores a lo largo del presente documento. Éste se desarrolla de manera metódica, mencionando aquellos factores preponderantes que deben hacer parte en la construcción de un concepto que posee relevancia y participación importante en la misma. Luego de la búsqueda bibliográfica metodológica del término gestión, se encontraron las siguientes definiciones.

La definición de Salgueiro (2.001) se relaciona de la misma forma la palabra “acción”, pero ahora con un propósito: llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos. Retomando, se encuentran hasta aquí dos relaciones que indican una acción que debe estar enfocada en la consecución de objetivos previamente establecidos.

Es decir, que se llama gestión (en palabras propias) a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

Pero esta es tan solo una pequeña parte de los análisis que enfocan el estudio de la Gestión. Se prosigue entonces con la referencia en autores como Amat quien menciona, basado en los planteamientos de los llamados padres de la administración: “De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar”

La anterior definición, o acercamiento a la misma, se relacionan ya no solo las acciones necesarias para alcanzar un objetivo, sino que se adiciona un elemento más: el desarrollo de funciones de la administración, lo cual empieza a relacionar de modo

directo dos objetos de estudio bastante importantes para este documento: gestión y administración.

Por lo pronto, vale la pena resaltar cuatro palabras clave: planear, organizar, dirigir y controlar. Resumiendo los conceptos estudiados se determina que la gestión implica todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas, por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control. Desde lo planteado hasta este punto de análisis, se da entonces una formal introducción al concepto de gestión, pero ya desde una óptica de la ciencia de la administración, mencionando aquellos tres niveles clave que (desde el punto de vista de una organización económica – empresa) son fundamentales cuando se hace alusión a la gestión: Gestión Estratégica; Gestión Táctica – Gestión operativa.

Continuando con los postulados de Amat, él define a la gestión estratégica como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, la cual tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización”

Para resaltar el análisis válido, es decir nacido en las directivas, en el ápice estratégico de la organización se toma las decisiones más relevantes y de mayor impacto para la empresa en un momento determinado.

Al respecto, las decisiones de la gestión estratégica, harán referencia a muy pocas personas, quienes serán generalmente las que planeen, estructuren y dirección en los caminos por donde ha de moverse la organización, los pasos que debe seguir luego de la formulación de metas, objetivos, visiones y estrategias planteadas al comienzo de cada tarea o labor.

Se complementa la construcción del concepto con otros planteamientos y exposiciones de autores que también se han referido a dicho término. Es el caso

de autores como Hernández, quien asegura que: La gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas. Resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también. (HERNANDEZ, Maritza, 2003)

Al relacionar la gestión como un arte y una ciencia, Hernández la asimila con la facultad creadora del hombre, ya que se aplican conocimientos y recursos complementarios para el logro de un fin específico. Interesante análisis para continuar con la construcción de un marco de teorías enfocadas a la definición conceptual, teórica y práctica de la gestión.

Para estudiosos del tema como Menguzzato, argumentan la relevancia de una gestión eficaz en las organizaciones mencionando: “Es sólo a través de una gestión eficaz que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas de negocio y estrategias para maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios”(MENGUZZATO M. , 1993)

Al basarse en el planteamiento de Menguzzato, se puede agregar, la importancia que tiene no solamente la gestión per sé, sino una gestión eficaz, pues de nada sirve ni aporta a una organización, ufanarse de poseer una gestión en sus procesos y estructura general, si ésta no resulta ser lo suficientemente eficaz y funcional como para dar los resultados y los productos y servicios de mayor calidad a sus clientes.

Para complementar con los comentarios de los primeros estudiosos de la gestión, y quienes son conocidos hoy como los padres de la administración. "Gestión, es el arte de saber lo que quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”(TAYLOR, 1997)

Nótese que el planteamiento de Taylor, aun cuando la globalización y la era de la tecnología no habían afectado de modo tan impactante como hoy día la vida de las sociedades, se enfoca en realizar las cosas de manera sencilla, sabiendo cómo se hace y realizándolo de la manera más eficiente.

Fayol se refería al concepto aquí desarrollado de la siguiente forma, dando un preámbulo conceptual así: En relación a la gestión, se deben tener en cuenta cuatro acciones: prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar, Ahora el planteamiento del estudioso de la gestión, y quizá quien más lo ha enfocado desde el punto de vista humano y de la dirección de personas: "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente (FAYOL Henry, TAYLOR Frederick Winslow, HITZ LENDER Hermann. , 1987.)

El estudio de Chiavenato se basó fundamentalmente en las personas más que en los procesos, en el individuo más que en sus tareas y en sus capacidades más que en sus funciones. Es importante notar la manera en la que en este apartado de manera simple y directa menciona que la gestión no es más ni menos que hacer las cosas bien, con la gente y a través de ella. Este es un postulado directo y concreto, ya que referencia y deja caer sobre las personas todo el peso de la responsabilidad y la importancia primordial de su desempeño en la gestión, sin importar si es de procesos, administrativa, financiera o de que índole.

Aportando, Chiavenato relaciona a la gestión como "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"(Idalberto., 2007).

El autor involucra ahora el término disciplina como aquel componente complementario a lo que se ha expuesto hasta este punto. Los planteamientos referenciados, son basados en las ideas de Chiavenato, ya que ellos argumentan que la gestión debe ir enfocada hacia el alcance de unos objetivos fijados y estructurados por parte de la empresa. Chiavenato hace alusión al alcance de dichos objetivos pero con el papel fundamental del recurso humano para dicho fin.

2.2.2 Qué es Auditoría de Gestión

Maldonado manifiesta:

“La auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”.

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

La auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre auditoría financiera tradicional y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente(MALDONADO, 2001).

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- ❖ Evaluar los objetivos y planes organizacionales
- ❖ Vigilar la existencia de políticas adecuada y su cumplimiento

- ❖ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- ❖ Verificar la existencia de métodos adecuados de operación
- ❖ Comprobar la correcta utilización de los recursos

En conclusión, la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, también la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa. (PHILIPPE:, 1979, pág. 34)

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.”(WILLIAMS, 2007)

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos – que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”(CUBERO Abril, 2012)

Como se ven en estos conceptos la auditoría de gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. En conclusión la auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.(Franklin, 2007)

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia 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 dirección.

Consiste en el examen y evaluación que se realiza en la entidad, área o función para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos. (<http://www.ilustrados.com/240108.doc>, 2012).

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

La auditoría de gestión constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en que área se requiere

de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa – efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Según la (Contraloría General del Estado, 2002) manifiesta: “La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación de sus objetivos y metas, de determinar el grado de la economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la cantidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

❖ Elementos de la auditoría de gestión.

Entre los elementos aplicables en la auditoría de gestión tenemos los siguientes:

- **Eficacia.** La “eficacia es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.” (MALDONADO, 2001, pág. 16)

La persona investigadora entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, por lo tanto es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

- ❖ **Eficiencia.** La “eficiencia consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros”.(MALDONADO, 2001, pág. 16)

En concordancia a lo anterior la investigadora asume que es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, expresada como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios. La eficiencia se

relaciona entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos.

❖ **Economía.** La “economía se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible”.(MALDONADO, 2001, pág. 16)

Se puede mencionar que la economía es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

❖ **Ética.** La “ética es la parte de la Filosofía que trata de la moral, las obligaciones del hombre, la conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución y normas de buenas costumbres de la sociedad”. (MALDONADO, 2001, pág. 16)

A lo anteriormente mencionado se puede decir que la ética es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

❖ **Ecología.** La “ecología podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”.(MALDONADO, 2001, pág. 16)

La ecología son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

2.2.3 Importancia de la Auditoría de Gestión

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios.

Es ayudar en la dirección para lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

El pronunciamiento siguiente determina como objetivos principales de la auditoría de gestión:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

La auditoría de gestión, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

- **Compra, Fusión o Alianza Comercial**

En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

- **Reorganizaciones.**

Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

- **Reestructuraciones**

Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración, los que se sienten desmotivados, los que tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, los que resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.

- **Emisiones u ofertas públicas.**

Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

- **Modificaciones legislativas.**

Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.

- **Fluctuaciones del mercado.**

La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

- **Problemas de R.R.H.H.**

Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.

- **Previsiones.**

La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

2.2.4 Etapas de la auditoría de gestión

El proceso de iniciación y desarrollo de una Auditoría de Gestión está asociado a la ejecución de un conjunto de pasos fundamentales que los auditores y los teóricos han ido agrupando en lo que han denominado: Etapas o Fases de la Auditoría de Gestión.

- ❖ Exploración y conocimiento preliminar
- ❖ Planeaciónexamen
- ❖ Desarrollo
- ❖ Comunicación de resultados
- ❖ Seguimiento

✓ **Exploración y examen preliminar:** Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría, se deben realizar en la entidad. Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, lo que ayudaría a confeccionar el informe final si el periodo de la auditoría es prolongado.

✓ **Planeación:** Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas, analizar la reiteración de deficiencias y sus causas, definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

- Aspectos objetos de comprobación
- Formas o medios de emplear que den respuesta a este tipo de auditoría.
- Participantes
- Tiempo y presupuesto.

✓ **Desarrollo:** Verificar toda la información obtenida verbalmente, obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones, cuantificar todo lo que se posible para determinar el precio del incumplimiento, que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario, que la auditoría sea una herramienta para la toma de decisiones inteligente y oportunas;

el jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo; determinar en detalles el grado de cumplimiento de las tres E (Economía, Eficacia y Eficiencia), teniendo en cuenta: Condiciones, criterio, efecto, causas.

Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

- **Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe difícilmente podrá medirse la eficacia.

- **Eficiencia:** Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.
- **Economía:** El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes (adquieren) recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.
- **Comunicación de resultados:** 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 tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

- **Seguimiento:** Resulta aconsejable, de acuerdo al grado de deterioro de las tres E, realizar una comprobación de cursado con período de tiempo, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por su desacierto.

2.2.5 Características de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, indudablemente debe poner de relieve las siguientes características:

1. **Económica:** El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.
2. **Preventiva:** La Auditoría de Gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas del presente.
3. **Ágil:** Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.
4. **Pertinente:** Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, ósea los aspectos más relevantes de la organización.
5. **Crítica:** La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda a efectuar las correcciones que correspondan.
6. **Sistemática:** La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinando.
7. **Analítica:** Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquier función para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.
8. **Comprobada:** Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

9. **Multidisciplinaria:** La auditoría de gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.
10. **Objetiva:** Los juicios a los cuales ha llegado la auditoría de gestión en una organización, debe ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron.

2.2.6 Herramientas y técnicas de la Auditoría de Gestión

2.2.6.1 Herramientas de la Auditoría de Gestión

Equipo Multidisciplinario

“Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.”(GOXNES, 1989)

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Conocimiento Preliminar.

Un sistema de control de gestión se compone de una serie de elementos que están unidos orgánicamente. En cuanto a su calidad, debe ser un coordinador de subconjuntos y brindar un resultado claro ante lo dinámico de los elementos que lo componen. Por lo tanto, es más importante la riqueza de las relaciones que enlaza que la cantidad de elementos que lo componen.

Las herramientas básicas de un sistema de control de gestión son las siguientes;

- **Cuadro de mando**

En el que se sintetiza, mediante el empleo de indicadores y ratios, el comportamiento de los centros más relevante de la empresa.

- **Balance de puntos débiles y fuertes de la gestión**

Donde se evalúan las debilidades detectadas en el período, se analiza el impacto de las mismas y se determinan los potenciales de la empresa, en los que puede apoyar su progreso.

- **Análisis comparativo inter – empresa**

Con el objeto de situarla dentro del contexto de su competencia. Para ello es preciso contar con los ratios de gestión del mercado donde se desenvuelve. El objetivo del sistema de control de gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, para obtener los resultados deseados.

El sistema de control debe crear un marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no respondan a su interés personal sino a los de la empresa en su conjunto.

Asimismo el sistema de control debe cumplir tres etapas;

- Presupuesto de objetivos y metas en puntos estratégicos.
- Comprobación e informe de la ejecución.
- Aplicación de acciones correctivas.

2.2.6.2 Técnicas de la Auditoría de Gestión

- **Observación:** Es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de la instalación, materiales excedentes entre otros. La característica principal de esta técnica, es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.
- **Confirmación:** Comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.
- **Verificación:** Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado y corresponde con la legislación vigente.
- **Investigación:** Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamientos de activos, pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos. Esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.
- **Análisis:** Se recopila y se manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una organización o de las distintas influencias sobre la misma después de terminar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.
- **Evaluación:** Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

Estas técnicas se aplicarán en las diferentes fases para realizar la Auditoría de Gestión:

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

1. Básicas
2. Cualitativas
3. Cuantitativas
4. De control

La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

1) Básicas

a) Entrevistas

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.

La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

b) Cuestionarios

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

c) Observación documental

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.).

Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

d) Observación directa

Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

2) Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

a) Revisiones analíticas

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

b) Análisis de superficies

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las

mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

c) Indicadores de eficiencia.

Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, se analizan los recursos utilizados las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, los servicios proporcionados por la organización, todo orientado a la medida y mejora del rendimiento.

d) Indicadores de eficacia.

Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización

e) Indicadores de personal

Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.

f) Evaluación de los recursos

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. Presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.

g) Análisis de flujos

Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

h) Técnicas de análisis económico

Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

3) Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

a) Evaluación del estilo y calidad

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa

complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

b) Estudio de las relaciones interdepartamentales

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

c) Análisis del clima de trabajo

El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada

Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posee una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

4) De Control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

a) Implantación de un sistema de control

El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

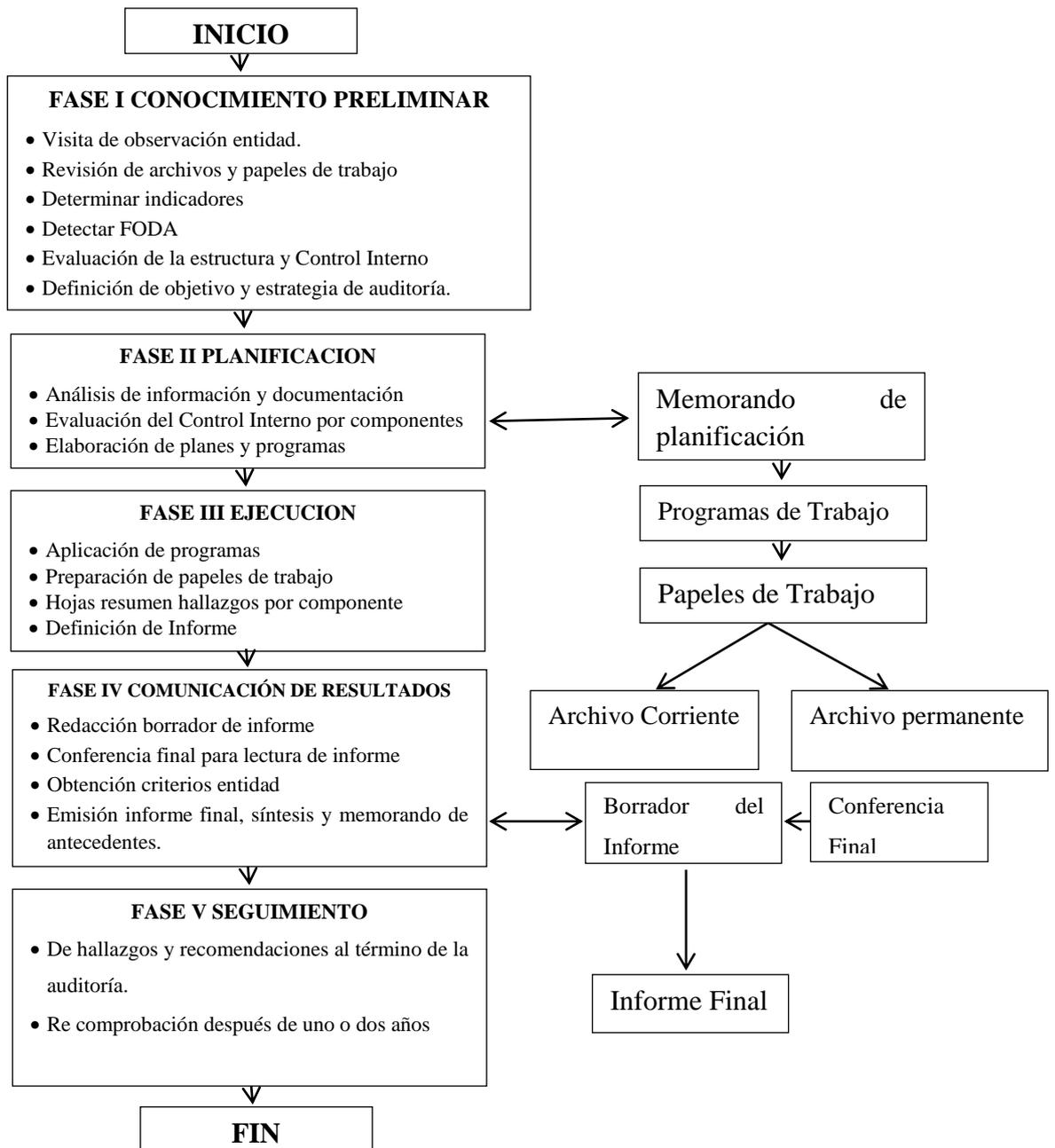
b) Evaluación

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

c) Seguimiento

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

Gráfico 1: Flujo de Proceso de Auditoría de Gestión



Elaborado por: Carmen Bernita

Fuente: Contraloría General del Estado. (2001): Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador. 128-250

2.2.7 Tipos de controles Internos

“El control interno se lo define como un conjunto de reglas, principios, instrumentos y procedimientos ordenados que se relacionan entre si y que constituyen un medio para lograr el cumplimiento de la función administrativa, objetivos y la finalidad que se persigue”.(WHITTINGTON Ray, 2005)

Según el Autor Juan González, manifiesta que “La estructura del Control Interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos de la entidad”.

Se puede manifestar que el **Control Interno** es un conjunto de procedimientos, reglamentos y actividades continuas realizadas por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad, que relacionadas entre sí protegen los activos de la organización y proporcionan seguridad razonable, respecto a si están logrando los objetivos (GONZALEZ S., TÉCNICAS ACTUALIZADAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, 2003).

Importancia: El control interno es de importancia por la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

Clasificación del Control Interno

El control interno se clasifica en:

1. Por la Función
2. Por la Ubicación
3. Por la Acción, y;
4. Otras clasificaciones

a. Por la Función

- ❖ Control Administrativo

❖ Control Financiero, y;

❖ Control informático

- **Control Administrativo.-** Es el que se emplea en todas las actividades de la entidad, en cada uno de sus procesos de gestión entre departamentos o áreas; por ejemplo el control al personal, control financiero, control de producción.
- **Control Financiero.-** La mayoría de actividades administrativas se deriva de las operaciones entre si y que se miden en términos monetarios. Estas operaciones son de carácter cuantitativo es decir financiero.
- **Control Informático.-** Este tiene la función de vigilancia y evaluación de los sistemas informáticos mediante dictámenes, aquí los auditores evalúan la eficiencia, los costos y la seguridad con mayor visión además realizan evaluaciones de tipo cualitativo y cuantitativo.

b. Por la ubicación

❖ Función interna Financiera o Contable

❖ Función interna Administrativa u Operacional

❖ Función interna Tributaria

❖ Función interna Informativa

Este proviene de la propia entidad. Teóricamente si una entidad posee unexcelente control interno, no le es necesario practicar ningún otro tipo de control. Pero sin embargo, es muy beneficioso mantener un control externo o independiente, que nos emita sus recomendaciones de carácter constructivo y que nos permita conocer sobre nuestras deficiencias o fortalezas sobre nuestras gestiones en la organización.

c. Por la Acción

❖ Control Previo

❖ Control Concurrente

❖ Control Posterior

- ❖ **Control Previo.-** Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Ejemplo: Revisar conciliaciones bancarias antes de emitir cheques a los proveedores.

- ❖ **Control Concurrente:** Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. Ejemplo: Al despachar de la bodega un artículo vendido, se observa y detalla su entrega con sus respectivas especificaciones y garantías al consumidor final.

- ❖ **Control Posterior:** Es el que se efectúa después de una actividad realizada; ejemplo: Una Auditoría Financiera.

d. Otras clasificaciones:

- ❖ Control preventivo
- ❖ Control detectivo
- ❖ Control correctivo

- **Control preventivo:** Este tipo de control se lo utiliza especialmente cuando se impidan o alteren el normal desarrollo de las actividades; todo ello creando medidas de contingencia capaces de revertir los daños ocasionados y aprovechando al máximo el aprendizaje de tales situaciones.
- **Control Detectivo:** Consiste en la verificación permanente de todas las actividades, este control no debe ser visto como una carga que evite el buen funcionamiento de la empresa sino por el contrario las herramientas que permitan el desarrollo óptimo de la misma, como ejemplo los adecuados canales de comunicación entre los subalternos hacia los diferentes jefes o demás departamentos de la empresa, sin

retrasar ni afectar en los resultados, además la oportuna divulgación de un error hacia las instancias encargadas y el aprendizaje del mismo.

- **Control Correctivo:** Es el que se encarga de comparar los resultados obtenidos versus los resultados esperados, logrando de las diferencias obtenidas punto de partida para la investigación de los factores que repercutieron, tomando a sus vez las medidas correctivas para que no vuelva suceder de ser diferencias en contra de los resultados planificados y ser maximizadas de ser diferencias a favor.

2.2.8 Objetivos del Control Interno

- ❖ Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- ❖ Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- ❖ Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- ❖ Promover la eficiencia operativa.
- ❖ Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- ❖ Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

2.2.9 Herramientas de Control Interno

- Organigramas
- Manuales de función
- Manuales o normas de procedimiento
- Matriz de autorizaciones

2.2.10 Elementos del Control Interno

Son directrices que sirven para conocer si los administradores cumplen con sus responsabilidades de directivos de una organización en forma eficiente, efectiva y eficaz y para lo cual canaliza los siguientes componentes de la estructura del control interno.

Ambiente de control

El Autor Oswaldo Fonseca; menciona que “El ambiente de control es el establecimiento de un entorno que estimula e influencia las tareas del personal respecto al control de sus actividades.

Se puede deducir que el **Ambiente de Control**, son factores que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Evaluación de riesgos

El Autor Samuel Mantilla manifiesta: “La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos”(MANTILLA, 2003).

Actividades de Control Gerencial

El Autor Oswaldo Fonseca, indica que “las actividades de control se refiere a las acciones que realiza la administración de una entidad para cumplir con las funciones asignadas, basándose en políticas y procedimientos establecidas por la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad”. (FONSECA L.)

Se puede mencionar que las **actividades de control gerencial** son importantes dentro de entidad porque implican la forma correcta de hacer las cosas basándose en políticas y procedimientos establecidos por la administración de manera que proporcionen seguridad razonable en el logro de objetivos institucionales.

Sistema de información y comunicación

El Autor Oswaldo Fonseca manifiesta que el Sistema de información y Comunicación “está constituido por métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad”.

Referente al contexto anterior se puede mencionar que **el sistema de información y comunicación** es el elemento medular de una entidad debido a que la calidad de información que brinde este sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

Actividades del monitoreo

El Autor FONSECA L., Oswaldo, en su libro **GESTIÓN ADMINISTRATIVA** (pág.311), manifiesta que “es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo, permitiendo al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran”.

Se puede aducir que estas actividades permiten identificar controles débiles, insuficientes o necesarios aplicables en una entidad, mediante el reforzamiento de dichos elementos se puede mejorar el funcionamiento interno y por ende alcanzar metas y propuestas establecidas.

2.2.11 Métodos de Evaluación

La evaluación del control interno debe ser lo suficientemente detallada para entender el sistema que emplea la entidad para realizar, registrar y procesar las transacciones que conduzcan a la preparación de estados financieros.

La magnitud del estudio y evaluación del control interno se rige por el juicio o criterio del auditor en cuanto a la manera más eficaz y eficiente de obtener evidencia apropiada de auditoría, suficiente para tener una base razonable a fin de presentar su informe.

Los métodos o técnicas de evaluación sirven para obtener un calificativo sobre la observancia de los lineamientos, procesos, normas que rigen en una institución para su buen desarrollo y para mejorar en caso de no ser tan eficiente el sistema de control interno.

Existen tres métodos para efectuar el estudio y evaluar el control interno:

1. Método descriptivo
2. Método de cuestionario
3. Método gráfico

1) MÉTODO DESCRIPTIVO

El autor Hernán Cardozo, menciona que “el método descriptivo consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorando donde se documentas los distintos pasos de un aspecto operativo”(CARDOZO, 2007,).

Se analiza que el **método descriptivo**, es aquel que describe de manera detallada las características de un sistema de control interno, así como también de aquellos procedimientos importantes utilizados en distintas áreas adecuadamente clasificadas, permitiendo al auditor obtener la evidencia necesaria y reunir la información suficiente que determine el alcance del examen.

2) MÉTODO DE CUESTIONARIO

El autor Hernán Cardozo, señala que “el método de cuestionario consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal forma que con una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno”.

A lo anteriormente mencionado se entiende que el **cuestionario**, es un papel de trabajo en el cual se diseña preguntas que mediante el transcurso del trabajo del auditor serán debidamente contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa, de tal forma que las respuestas afirmativas indiquen el nivel de confianza del control interno aplicable en la institución.

Cuadro 1: Cuestionario

Compañía:					
Tipo de Auditoría:					
Cuestionario de control Interno:					
Área, departamento o sistema:					
No.	Cuestionarios	Si	No	N.A.	Observac.
1	Tiene un sistema que le permita llevar a un control adecuado de la cantidad de captaciones mensuales.				
2	Los empelados cumplen con las tareas planeadas mensualmente.				
3	Tienen un buen sistema de información				

Fuente: Estupiñán Rodrigo “Auditoría Administrativa”

Elaborado por: Bernita Carmen

3) MÉTODO GRÁFICO

Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos en los cuales se representan formas, archivos y en general el flujo de la información de las diferentes operaciones hasta afectar la cuenta del mayor general”(CARDOZO, 2007,).

Se puede mencionar que el **método gráfico** es la descripción objetiva de la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como también de los procedimientos utilizados en los distintos departamentos y actividades utilizando símbolos convencionales y explicaciones que permitan al auditor dar una idea completa de los distintos procedimientos utilizados en la empresa.

En la práctica este resulta ser el método más eficiente para estudiar y evaluar el control interno, ya que se parte de nada y toda la información es el producto de la observación, investigación, inspección e indagaciones directas que efectúa el auditor con base en los cuales diagrama el flujo del control interno aplicable a la información que afecta cada una de las operaciones de la entidad.

Según (PESO, 2001): Históricamente, los objetivos de los controles internos se han clasificado en las siguientes categorías:

- **Controles preventivos:** para tratar de evitar el hecho, como un software de seguridad que impida los accesos no autorizados al sistema.
- **Controles detectivos:** cuando fallan los preventivos para tratar de conocer cuanto antes el evento. Por ejemplo, el registro de intentos de accesos no autorizados, el registro de la actividad diaria para detectar errores u omisiones, etc.
- **Controles correctivos:** facilitan la vuelta a la normalidad cuando se han producido incidencias. Por ejemplo la recuperación de un archivo dañado a partir de las copias de seguridad.

2.2.13 Evidencia

Manuel Vela, en su libro de **AUDITORÍA** indica que “debe obtenerse evidencia suficiente y adecuada, mediante la realización y evaluación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias, al objetivo de obtener una base de juicio razonable sobre los datos contenidos en las cuentas anuales que se examinan y poder expresar una opinión respecto de las mismas”(VELA & Manuel, 1991).

Según la (Norma Internacional de Auditoría, Evidencia de auditoría, 2013) “Es la información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría es necesaria para sustentar la opinión y el informe de auditoría. Es de naturaleza acumulativa y se obtiene principalmente de la aplicación de procedimientos de auditoría en el transcurso de la auditoría.”

La evidencia de auditoría es necesaria para corroborar o contradecir las afirmaciones que contienen los estados financieros y proporcionar así al auditor una base para expresar su opinión, se obtiene diseñando y aplicando pruebas de auditoría.

Se deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.

La evidencia de auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos.

“Pruebas de control” significan pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría sobre la adecuación del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno.

“Procedimientos sustantivos” significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia en los estados financieros, y son de dos tipos:

- a) Pruebas de detalles de transacciones y balances; y
- b) Procedimientos analíticos

Referente a lo expuesto anteriormente la postulante considera que la evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría permitiendo al auditor llegar a conclusiones razonables sobre las que basar los resultados de la auditoría.

2.2.13.1 Evidencia Suficiente Apropiada de Auditoría

La suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y aplican a la evidencia de auditoría obtenida tanto de las pruebas de control como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría; la propiedad es la medida de la calidad de evidencia de auditoría y su relevancia para una particular aseveración y su confiabilidad. Ordinariamente, el auditor encuentra

necesario confiar en evidencia de auditoría que es persuasiva y no concluyente y a menudo buscará evidencia de auditoría de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma aseveración.

Para formar la opinión de auditoría, el auditor ordinariamente no examina toda la información disponible porque se puede llegar a conclusiones sobre un saldo de una cuenta, clase de transacciones o control por medio del ejercicio de su juicio o de muestreo estadístico.

Al obtener la evidencia de auditoría de las pruebas de control, el auditor debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de auditoría para soportar el nivel evaluado de riesgo de control.

Los aspectos de los sistemas de contabilidad y de control interno sobre los que el auditor debería obtener evidencia son:

- a. **Diseño:** los sistemas de contabilidad y de control interno están diseñados adecuadamente para prevenir y/o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia; y
- b. **Operación:** los sistemas existen y han operado en forma efectiva a lo largo del período respectivo.

Al obtener evidencia de auditoría de los procedimientos sustantivos, el auditor debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de auditoría de dichos procedimientos junto con cualquiera evidencia de pruebas de control para soportar las aseveraciones de los estados financieros.

2.2.13.2 Procedimientos para obtener evidencia de auditoría

El auditor obtiene evidencia de auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: inspección, observación, investigación y confirmación, procedimientos de cómputo y analíticos. La oportunidad de dichos procedimientos dependerá, en parte, de los períodos de tiempo durante los que la evidencia de auditoría buscada esté disponible.

Inspección

La inspección consiste en examinar registros, documentos, o activos tangibles. La inspección de registros y documentos proporciona evidencia de auditoría de grados variables de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y fuente y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento. Tres categorías importantes de evidencia de auditoría documentaria, que proporcionan diferentes grados de confiabilidad, son:

- ❖ Evidencia de auditoría documentaria creada y retenida por terceros;
- ❖ Evidencia de auditoría documentaria creada por terceros y retenida por la entidad; y
- ❖ Evidencia de auditoría documentaria creada y retenida por la entidad.

Observación

La observación consiste en mirar un proceso o procedimiento desempeñado por otros, por ejemplo, la observación por el auditor del conteo de inventarios por personal de la entidad o el desarrollo de procedimientos de control que no dejan rastro de auditoría.

Investigación y confirmación

La investigación consiste en buscar información de personas enterradas dentro o fuera de la entidad. Las investigaciones pueden tener un rango desde investigaciones formales por escrito dirigidas a terceros hasta investigaciones orales informales dirigidas a personas dentro de la entidad. Las respuestas a investigaciones pueden dar al auditor información adicional o evidencia de auditoría corroborativa.

La confirmación consiste en la respuesta a una investigación para corroborar información contenida en los registros contables. Por ejemplo, el auditor ordinariamente busca confirmación directa de cuentas por cobrar por medio de comunicación con los deudores.

Cómputo

El cómputo consiste en verificar la exactitud aritmética de documentos fuente y registros contables o en desarrollar cálculos independientes.

Procedimientos analíticos

Los procedimientos analíticos consisten en el análisis de índices y tendencias significativo incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de los montos pronosticados.

Sin duda la “**EVIDENCIA**”, se constituye en la garantía de lo actuado, por lo que se deberá recoger como papeles de trabajo de auditoría como justificación y soporte del trabajo efectuado.

2.2.13.3 Requisitos de la Evidencia

Según (Lic. Casto S. Cartaya I.) la evidencia debe obtener:

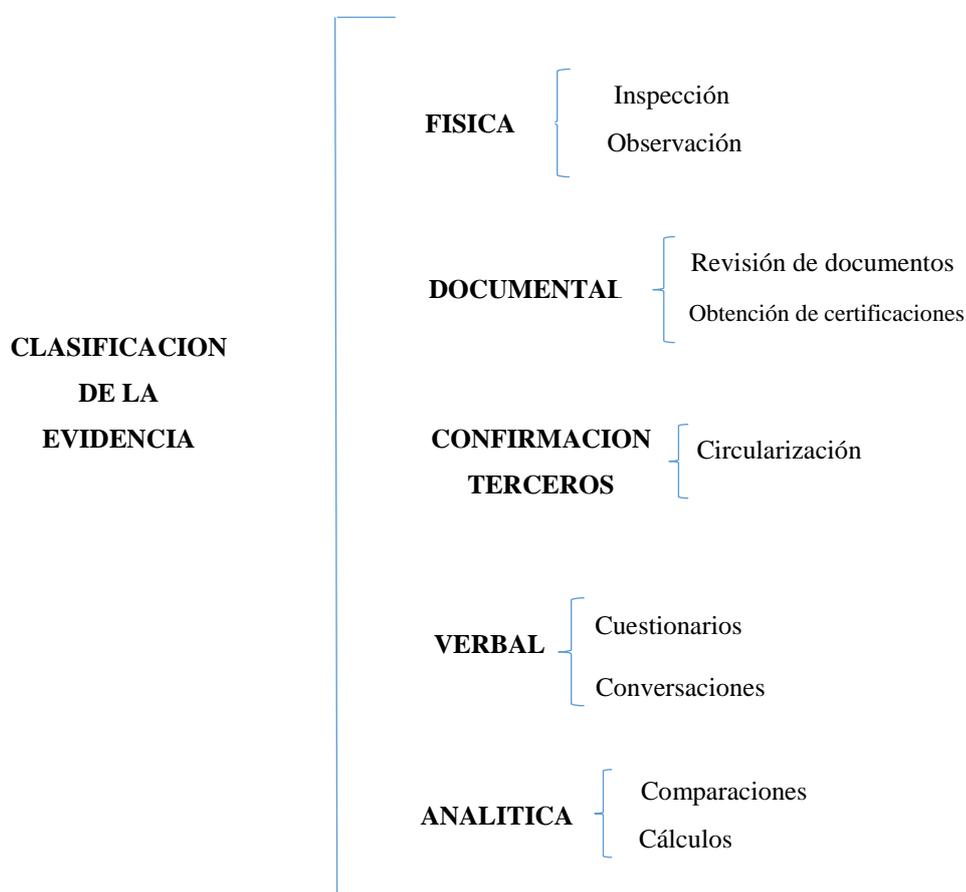
- a) **Suficiencia:** Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe. La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados.
- b) **Criterio Profesional:** Para determinar si la evidencia es suficiente se requiere aplicar el criterio profesional. Cuando sea conveniente, se podrán emplear métodos estadísticos con ese propósito.
- a) **Competencia:** Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable. Afín de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad. De ser así, deberá obtener evidencia adicional o revelar esa situación en su informe.
- b) **Relevancia:** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda

relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia.

c) **Útil:** Que proporcione bases sólidas para los hallazgos y recomendaciones que ayuden a la institución a lograr las metas.

Cuando la información procesada por medios electrónicos, constituya una parte importante o integral de la auditoría y su confiabilidad sea esencial para cumplir los objetivos del examen, se debe tener certeza de la importancia y de la confiabilidad de esa información.

Cuadro 2: Clasificación de la Evidencia



Fuente: (De la Peña Gutierrez, 2011, págs. 60-67)

Autor: Bernita Carmen

2.2.13.4 Tipos de evidencias

Evidencia Física: Es aquella que se obtiene se obtienen mediante observación directa de las actividades, se presenta en forma de memo (resumen) fotografías, gráficos, mapas o muestras.

Evidencia Documental: Consiste en obtener información elaborada, como en cartas, contratos, registros es decir documentos relacionados al desempeño, |en caso de responsabilidad civil o penal lo que establecen las normas procesales.

Evidencia Testimonial: Se obtiene mediante declaraciones obtenidas de otras personas en el curso de las investigaciones o entrevistas, las declaraciones deben ser confirmadas o verificadas| determinar si el sujeto no está bajo presión es imparcial o solo conoce una parte de los hechos.

Evidencia Analítica: Comprende cálculos, comprobaciones razonamientos y separación de información en sus componentes, las bases de estos deben ser sustentados con documentos en caso necesario y especialmente en el deslinde de responsabilidades civiles o penales.

2.2.14 Papeles de trabajo

Son un conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

2.2.14.1 Objetivos de los papeles de trabajo

- ❖ Respalda los contenidos del informe emitido por el auditor.
- ❖ Cumplir las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.
- ❖ Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor
- ❖ Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas.

- ❖ Permitir que el trabajo realizado 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 evidencias observadas.
- ❖ Sirven como defensa en posibles litigios o cargos contra el auditor.

2.2.14.2 Propósitos de los papeles de trabajo

- ❖ Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- ❖ Servir 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 de trabajo realizado y de las decisiones tomadas, de conformidad con las NAGA.

2.2.14.3 Características de los papeles de trabajo

- ❖ Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- ❖ Solo debe tener datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- ❖ Deben ser elaboradas sin enmendaduras, asegurando la permanencia del auditor.
- ❖ Se adopta las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, sujetas al sigilo.

2.2.14.4 Funciones de los papeles de trabajo

- ❖ **Asignación y coordinación del trabajo de auditoría:** El auditor sénior se encargará de delegar diferentes responsabilidades a los asistentes para que completen información de los documentos de trabajo, y así, puede iniciar o supervisar simultáneamente el trabajo de los asistentes.
- ❖ **Supervisión y revisión del trabajo de los asistentes:** El auditor revisará el trabajo de los asistentes y corregirá fallas, para ser transferidos al gerente quien realizará una revisión similar, si tiene algún error se lo devuelve al auditor para su corrección, una vez que los documentos están con el visto bueno uno o varios socios lo revisan para

garantizar el trabajo del auditor y finalmente después de la revisión minuciosa el auditor firma el papel de trabajo anotando sus iniciales.

- ❖ **Dar soporte al informe:** Los documentos de trabajo deben contener la evidencia suficiente y documentos para convencer al socio del trabajo, para evitar demandas alegando una auditoría incorrecta.
- ❖ **Cumplimiento de las normas de ejecución del trabajo:** Los documentos de trabajo son el medio principal que les permite demostrar su acatamiento a las normas de ejecución de las normas, en consecuencia los documentos deben mostrar:

- **PRIMERA NORMA:** Planeación y supervisión adecuada de los asistentes.
- **SEGUNDA NORMA:** Suficiente conocimiento del control interno
- **TERCERA NORMA:** Obtención de la evidencia suficiente y competente para sentar las bases sólidas de la opinión.

- ❖ **Planeación y realización de la siguiente auditoría:** Los papeles de trabajo tomados de la auditoría anterior de un cliente aportan abundante información útil al planear y dirigir la siguiente auditoría”.(WHITTINGTON, 2005, págs. 138 - 139)

2.2.15 Hallazgos

✓ **Concepto**

Según (COUTO, 2011) un hallazgo es “Resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría. Las observaciones y evidencias recopiladas durante el proceso de auditoría deberán ser evaluadas frente a los criterios de auditoría previamente definidos hasta obtener los hallazgos y posterior conclusiones de las mismas.” (p.183)

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera, de acuerdo con las aseveraciones.

Según (Máster. Juan de Dios Araya Navarro) hallazgo de auditoría son aquellas situaciones que revisten importancia relativa, para la actividad u operación objeto de examen del auditor, que requiere ser documentada y debidamente comprobada, que va a ser de utilidad para exponer o emitir criterio, en el respectivo documento o informe de auditoría. Estos hallazgos deben ser obtenidos mediante la aplicación sistemática y profesional de procedimientos de auditoría, de acuerdo con las mejores prácticas y estándares de trabajo que se tengan debidamente formalizados y establecidos en los manuales de trabajo de la auditoría interna y en la aplicación de las normas que regulan el ejercicio de la profesión.

En el enfoque sistemático de la auditoría interna Gubernamental, no debe diferir del ámbito privado, el término hallazgo se emplea en un sentido crítico y se refiere a cualquier situación relevante que se determine mediante procedimientos de auditoría sobre áreas críticas objeto de examen, según lo ha definido y contemplado previamente en el respectivo alcance del plan de trabajo que se elabora para el estudio.

En este proceso, a buen juicio y criterio profesional del auditor, se debe realizar un proceso de comparación entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

El primer concepto, es de conformidad con las normas, leyes, reglamentos y sanas prácticas administrativas. El segundo es la realidad o condición que el auditor está determinando en la instancia o unidad que está evaluando.

El término hallazgo no abarca las conclusiones del auditor basadas en el análisis del significado e importancia de los hechos y las recomendaciones y disposiciones resultantes, es decir, un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones a incluir en el informe del auditor; va a depender de la magnitud e importancia de este, que se deriven una o varias conclusiones, o en su defecto, que de un o más hallazgos, se deriven una conclusión.

En esto no podemos aplicar una regla, dependerá, del sano juicio y criterio del auditor al redactar su informe.

En el proceso de auditoría, podrían obtenerse hallazgos positivos desde el punto de vista del control interno del área que se audite o negativos, también, cuando se determine que no se cuenta con una apropiada estructura de control interno y que por lo tanto, no cumple con los objetivos que el ordenamiento señala.

Los siguientes constituyen los requisitos básicos de cualquier hallazgo de auditoría:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo basado en hechos evidencias documentadas en los papeles de trabajo.
- Objetivo, no corresponde a un juicio de valor, es probable, demostrable ante terceros.

La determinación clara, concisa y precisa de un “hallazgo de auditoría”, tiene implícito las circunstancias y el juicio profesional del auditor, pero éste debe ser sobre todo objetivo para no inducir a conclusiones erróneas, por lo cual debe ser plenamente justificado por la labor de auditoría efectuada.

En el contexto de las normas profesionales para el ejercicio de la auditoría interna, tanto nacionales como internaciones, debemos partir del hecho, que en el equipo de auditoría, las personas que participan están en capacidad técnica para desarrollar hallazgos en forma objetiva y tener un punto de vista realista, objetivo, profesional y con un criterio experto del sistema de control interno que evalúa, para ello debe tener en cuenta factores como los siguientes:

- Las condiciones y circunstancias existentes al momento en que ocurrió el hecho o se efectuó la transacción o hecho.
- La índole, complejidad y magnitud de las operaciones que se están evaluando.
- La necesidad de someter el hallazgo potencial o un análisis honesto y crítico.
- La labor debe ser lo suficientemente completa para presentar una base sólida para las conclusiones y recomendaciones.
- Diferencias de opinión con respecto a los auditados.
- El ambiente de control en que se presenta, no verlos en forma aislada, sino integral de todo el proceso que se está auditando.

Es fundamental, que en el adiestramiento que se brinda al personal que inicia en auditoría o aún al mismo personal, ya con experiencia, se le esté evaluando por los auditores supervisores o coordinadores de procesos dentro de las auditorías, la capacidad que tiene el personal de elaborar los “hallazgos de auditoría”, que sean de utilidad o valor público, para sustentar un buen informe de auditoría.

Un apropiado ejercicio que se recomienda, es iniciar con el método de casos, donde se presenten diferentes situaciones hipotéticas en el entorno de una entidad o empresa, para que del análisis de este se desarrolle la capacidad de crítica (constructiva) y síntesis que tiene el auditor para formular debidamente los hallazgos, de tal forma que estos cumplan con la matriz de componentes, de Condición, Criterio, Causa y Efecto.

No está de menos, recordar, que se entiende por:

CONDICIÓN: Situaciones actuales encontradas. Lo que es, en términos del hecho irregular o deficiencia determinada por el auditor interno.

CRITERIO: Medidas o normas aplicables, es decir lo que debe ser, según la norma o estándar técnico profesional, alcanzable en el contexto evaluado,

CAUSA: Razones de desviación, en cuanto a lo que se considera de por qué sucedió. En este punto hay que tener capacidad de diferenciar, la causa del efecto. Para definir este aspecto se requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor.

EFEECTO: Importancia relativa del asunto, señalando el impacto entre lo que es y lo que debe ser, de ser posible en forma cuantitativa o cualitativa, con las eventuales consecuencias que se derivan del incumplimiento de los objetivos de control interno.

Un buen informe no necesariamente debe contener solo hallazgos negativos pues podrían haber algunos con enfoque positivo; ello evidenciaría un trabajo integral del auditor, en un proceso investigativo analítico, profesional y crítico, que será de utilidad para la toma de decisiones.

2.2.16 Atributos

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

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

Los atributos de la evidencia pueden ser:

✓ **Suficiencia**

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

El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoría a cero y el “SAS31 Evidencias de Auditoría” pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.

✓ **Competencia**

Para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad. Sin embargo, reconociendo la posibilidad de que existen excepciones, el “SAS31 Evidencias de Auditoría” hace las siguientes generalizaciones:

- La evidencia es más confiable si se obtiene de una fuente independiente.
- Cuanto más efectivo sea el control interno, más confiable será la evidencia.
- La evidencia obtenida directamente por el auditor a través del examen físico, observación, cálculo e inspección es más persuasiva que la información obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que sus copias.

✓ **Pertinencia o Relevancia**

Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

2.2.17 Indicadores o Parámetros

✓ Conceptos

Según (Muñoz, 2010) “Desde el punto de vista de la organización de empresas, se define un parámetro como un elemento que caracteriza un aspecto susceptible de medida con el propósito de evaluar o establecer un control sobre tal aspecto, es una variable que en una familia de elementos sirve para identificar cada uno de ellos mediante su valor numérico.”

Los indicadores son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, estos suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño

✓ Cualidades

Según (Muñoz, 2010) las cualidades son:

- ❖ **Persistencia:** es adecuado para lo que se quiere medir.
- ❖ **Objetividad:** su cálculo no es ambiguo a partir de magnitudes observadas.
- ❖ **Univocidad:** las modificaciones expresadas al indicador no permiten interpretaciones equivocadas.
- ❖ **Sensibilidad:** se identifican pequeñas variaciones de la medida.
- ❖ **Precisión:** el margen de error es aceptable.
- ❖ **Fidelidad:** sus cualidades se mantienen a lo largo de un tiempo.
- ❖ **Accesibilidad:** su obtención tiene un coste aceptable, fácil de interpretar y calcular.”

✓ Tipos

• Indicador de eficiencia

Eficacia agrupa la evaluación de los procesos (administrativos y operativos) y en función de su contribución a la conformación de valor a la sociedad: teniendo como herramientas fundamentales el indicador de rentabilidad pública o social (supeditado a

las características de la entidad en estudio) indicadores complementarios (desempeño, productividad costo proceso entre otros) y otras herramientas de evaluación dadas por el análisis y la evaluación de procesos y costos.

- **Indicador de economía**

El indicador de economía se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre al máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de la generación del ingreso.

- **Indicador presupuestario**

Mide las previsiones de recursos se han ajustado a las demandas reales que aplaneado la ejecución del programa. Su resultado permite la reprogramación. Lo óptimo es la igualdad de recursos.

✓ **Entre otros indicadores podemos señalar:**

“Indicadores de efectividad: la efectividad, significa cuantificación del logro de la, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

Indicadores de calidad: el concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

Indicadores de rentabilidad: el concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día

introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

Indicadores de riesgo: Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido.

Indicadores de competitividad: entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Indicadores de liquidez: liquidez es Posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

Indicadores de eficacia.

Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Elaboración de indicadores de liquidez que permitan conocer de una mejor manera la situación financiera de la compañía

CAPITAL DE TRABAJO

$$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \frac{80.340.31 - 41203.48}{1} = \mathbf{39.136.83}$$

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

DE SOLVENCIA

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{80340.31}{41203.48} = \mathbf{1.94}$$

Por cada dólar de deuda contraída a corto plazo, la compañía posee \$ 1.94 para su correspondiente cancelación, la entidad tiene una buena solvencia al 31 de diciembre del 2015. \checkmark

INDEPENDENCIA FINANCIERA

$$IF = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Total Pasivos}} * 100 = \frac{41203.48}{55635.20} * 100 = \mathbf{74.06\%}$$

Permite establecer la relación que tienen las deudas a corto plazo y el total de pasivos determinando que el 74.06% de pasivo total está comprometido en Pasivos a Corto Plazo. \checkmark

INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN

Elaboración de indicadores para verificar la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de la compañía.

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

EFICIENCIA

$$IE = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} * 100 = \frac{302}{314} * 100 = \mathbf{0,96}$$

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

EFICACIA

$$IEFC = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} * 100 = \frac{20}{24} * 100 = \mathbf{0,83}$$

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%

CALIDAD

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

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

2.2.18 Procesos de una Auditoría de Gestión

2.2.18.1 Planificación de la Auditoría de Gestión

El proceso de planificación en auditoría es de suma importancia ya que permite definir las actividades que se van a desarrollar en el transcurso de la misma, las técnicas herramientas y procedimientos a utilizar para llevar a cabo la fase de ejecución, el planeamiento también permitirá obtener información oportuna y veraz que respalde el dictamen de auditoría.

La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse.

El objetivo del planeamiento es el determinar la oportunidad de la realización del trabajo de auditoría. Debemos tener en cuenta que la planificación de auditoría de gestión es muy importante ya que dentro de sí conlleva puntos muy importantes que debemos aplicarlos como son: la programación que se refiere a desglosar y detallar todos y cada uno de los pasos que se deben efectuar en la misma, especialmente haciendo una descripción o detalle pormenorizado de los procedimientos de auditoría que debería aplicar o desarrollar en cada una de las áreas revisadas o examinadas.

2.2.18.2 Ejecución de la auditoría de Gestión

La fase de ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicara la modificación del plan de auditoría.

Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo.

Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica.

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría.

Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importante que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe de borrador en forma apropiada y objetiva.

Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan.

En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución. Las observaciones y conclusiones, deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición.

2.2.18.3 Dictamen de la Auditoría de Gestión

- Preparación y redacción del informe final.
- Redacción de la carta de introducción o carta de presentación del informe final en el cual se evidenciara las respectivas observaciones y recomendaciones efectuadas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actividades de Control

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.

Anomalía

Una incorrección o una desviación que se puede demostrar que no es representativa de incorrecciones o de desviaciones en una población.

Archivos de Auditoría

Una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o electrónicos, que contienen los registros que conforman la documentación de auditoría correspondiente a un encargo específico.

Adecuaciones

Medida cualitativa de la evidencia de auditoría; es decir, su relevancia y fiabilidad para respaldar las conclusiones en las que se basa la opinión del auditor.

Backup

Copia de seguridad que se hace para prevenir una posible pérdida de información.

Condiciones previas a la auditoría

Utilización por la dirección de un marco de información financiera aceptable para la preparación de los estados financieros y la conformidad de la dirección y, cuando

proceda, de los responsables del gobierno de la entidad, con la premisa sobre la que se realiza una auditoría.

Escepticismo profesional

Actitud que incluye una mentalidad inquisitiva, una especial atención a las circunstancias que puedan ser indicativas de posibles incorrecciones debidas a errores o fraudes, y una valoración crítica de la evidencia de auditoría.

Fraude

Un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal.

Hechos posteriores

Se usa para referirse tanto a los hechos que ocurren entre el final del período y la fecha del dictamen del auditor, así como los hechos descubiertos después de la fecha del dictamen.

Incertidumbre

Falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud.

Procedimiento posterior de auditoría

Procedimiento de auditoría diseñado para obtener evidencia que responda a los riesgos valorados de incorrección material.

Indicadores de eficacia

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado.

Indicadores de eficiencia

Se enfoca en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Indicadores de efectividad

Es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad es decir el logro de los resultados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

Indicadores de productividad

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o tarea.

Memoria caché

Pequeña cantidad de memoria de alta velocidad que incrementa el rendimiento de la computadora almacenando datos temporalmente.

Workstation:

Estación de trabajo. Computadora personal conectada a una LAN. Puede ser usada independientemente de la mainframe, dado que tiene sus propias aplicaciones y su propio disco rígido.

2.4 IDEA A DEFENDER

2.4.1 Idea a Defender

La realización de una Auditoría de Gestión a la Compañía Tecnología y Petróleos Tecnolpet S.A., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, período 2015, para conocer la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos.

2.4.2 Ideas Específicas

- La fundamentación mediante soporte bibliográfico sirve para dar a conocer la importancia de ejecutar una auditoría de gestión para el mejoramiento del uso de los recursos.
- El diagnóstico mediante técnicas y métodos de investigación permite determinar el grado de cumplimiento de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

- Mediante la entrega de un informe de Auditoría de Gestión sobre los hallazgos encontrados en el proceso, puesto que es una para que se tomen acciones correctivas en el manejo de los recursos.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Independiente

Auditoría de Gestión

2.5.2 Dependiente

Grado de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizara mediante los siguientes tipos:

Campo.-La recolección de datos para la Auditoría de Gestión, se realizó directamente de los sujetos investigados o la realidad de donde ocurrieron los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir se obtuvo la información sin alterar las condiciones existentes.

Biográfica-Documental.- Se obtuvo información en fuentes documentales: impresas, audiovisuales y electrónicas, la cual fue un apoyo para la realización de la Auditoría.

3.2 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Métodos

Entre los métodos a utilizarse consta la observación, tabulación, el análisis e interpretación de datos, surgidos de la investigación en la COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

3.2.2 Técnicas

Se utilizarán encuestas, entrevistas para obtener los resultados requeridos. Se procederá a la revisión de archivos de la COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A., revisión de bibliografía. Las técnicas que se utilizarán son:

a) **Entrevista:** Se utiliza para recabar información de manera verbal, a través de preguntas estructuradas. En este caso, se realizarán entrevistas individuales semiestructuradas con respuestas abiertas para que los entrevistados, expresen sus criterios y estos incluirlos en la elaboración de la propuesta en análisis.

b) **Encuesta:** Es una de las técnicas más utilizadas para recopilar información primaria y la más fácil de aplicar, brinda información de cualquier universo en corto tiempo, se lo realizará como una forma de sondear la opinión pública, estas estarán dirigidas a los servidores de la COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.de la provincia de Orellana

3.2.3 Instrumentos

Consiste en la aplicación de mecanismos que se utilizará para llegar a las conclusiones del proceso investigativo, los cuales nos ayudarán a detectar el problema. Estos son como guía de entrevistas, encuestas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la recopilación de información referente a conocimientos, actitudes y prácticas, es necesario definir el universo y la muestra de la población.

Población: La población está definida en función del número de empleados de la COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

Muestra:

Formula de la Muestra

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde

n = Tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = Probabilidad de que ocurra el evento

Q =1-P (Probabilidad de que no ocurra el evento)

Z =Nivel de confianza

E = Error admisible

Calculo de la muestra

DATOS:

$$n = i$$

$$N = 14$$

$$P = 0.90$$

$$Q = 0.10$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

- $n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N-1) + z^2 \cdot P \cdot Q}$ establecer su existencia y autenticidad

Al tener una población inferior a 100 no se puede realizar el cálculo de la muestra por lo tanto el tamaño de la población será de 14, que es el total de empleados y directivos en la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A.

3.4 RESULTADOS

Encuesta a los empleados y directivos de la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A.

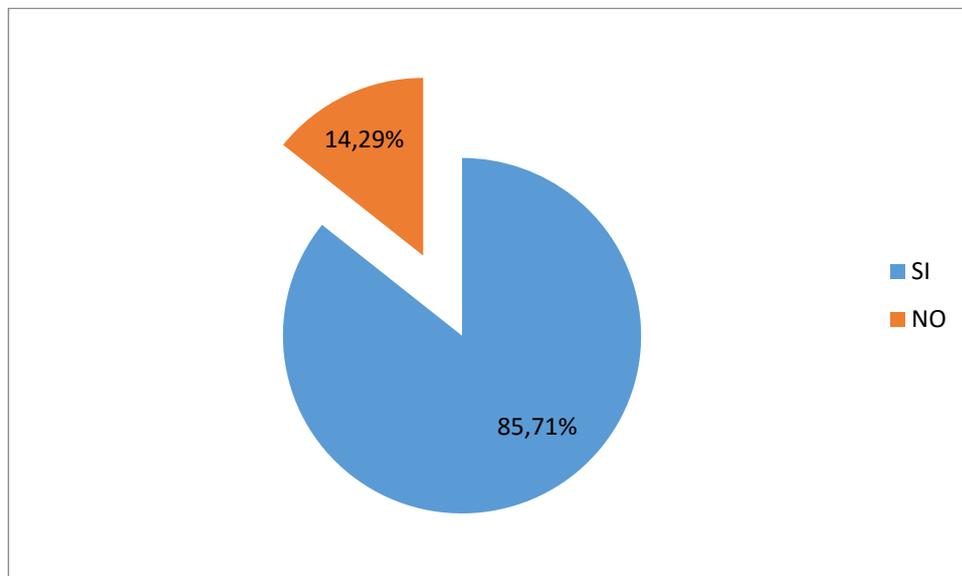
1. ¿Posee la compañía un organigrama estructural?

Pregunta N° 1. La compañía posee un organigrama estructural

Tabla 1: La Compañía Posee un Organigrama Estructural

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	85,71%
NO	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 2: Posee La Compañía Un Organigrama Estructural



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: Se observa que el 85,71% de personal de la compañía TECNOPLET S.A. conoce el Organigrama Estructural y 14,29% no tiene conocimiento de la existencia del mismo.

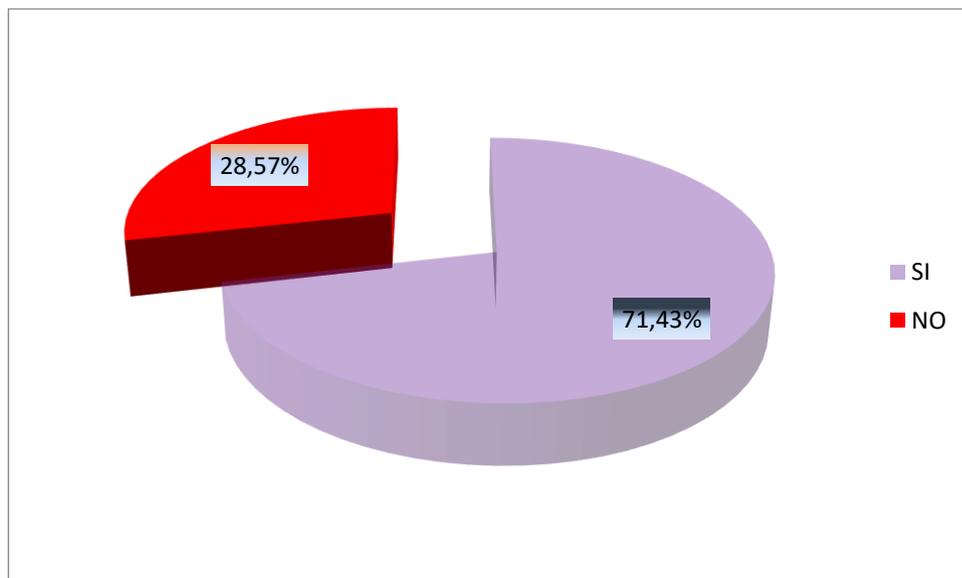
2. ¿La compañía cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal?

Pregunta N° 2. Sistema de selección de personal.

Tabla 2: Sistema De Selección De Personal

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	10	71,43%
NO	4	28,57%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 3: Sistema de selección de personal



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 71,43% del personal señala que el sistema de selección del personal no es adecuado y que existe la necesidad de implementar políticas de reclutamiento inducción, capacitación y desarrollo y tan solo el 28,57% está de acuerdo con la manera como se realiza el proceso en la actualidad.

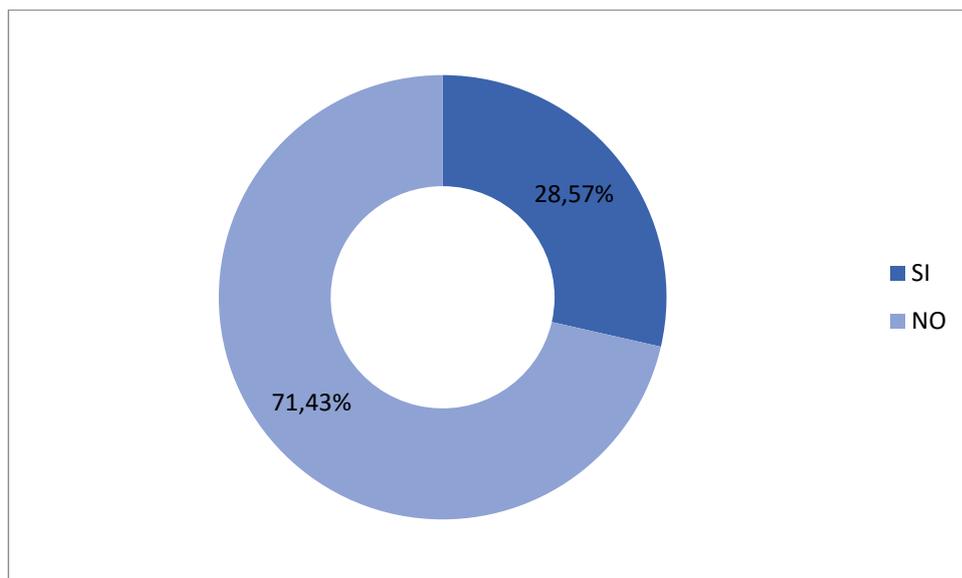
3. ¿Posee la compañía manuales actualizados de procesos y procedimientos?

Pregunta N° 3. Manuales actualizados de procesos y procedimientos.

Tabla 3: Manuales Actualizados de Procesos y Procedimientos

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	28,57%
NO	10	71,43%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 4: Manuales Actualizados de Procesos y Procedimientos



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: EL 28.57% de los encuestados conoce de la existencia de los manuales de procesos y procedimientos pero el 71,43% manifiesta que no tienen conocimiento de los mismos.

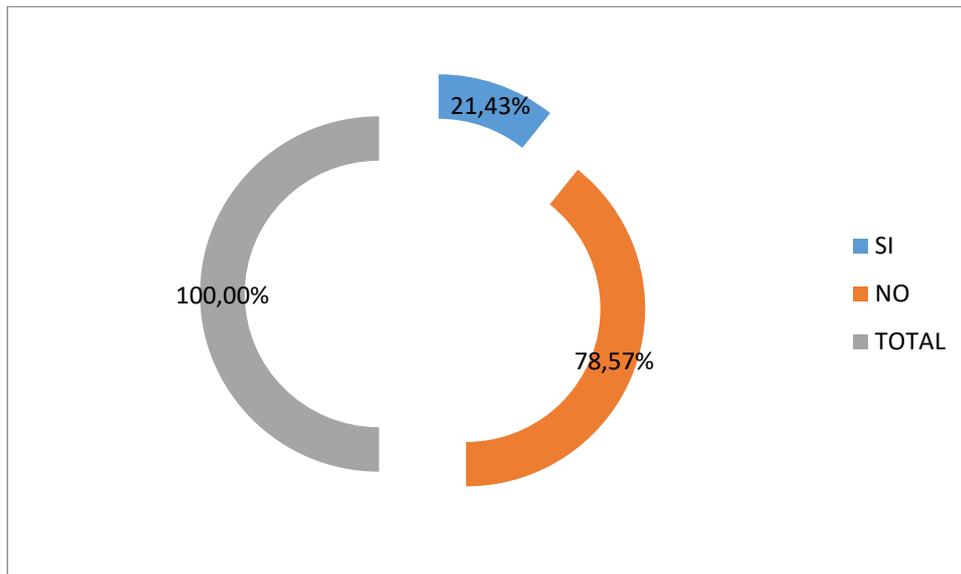
4. ¿La Compañía posee un manual de funciones actualizado?

Pregunta N° 4 Manual de funciones actualizado.

Tabla 4: Manual de Funciones Actualizado

	N. DE	
ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	21,43%
NO	11	78,57%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 5: Manual de Funciones Actualizado



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 21,43% de los encuestados afirma que la compañía si posee de un manual de funciones actualizado mientras que el 78,57% menciona que no por el momento no posee un manual de funciones actualizado.

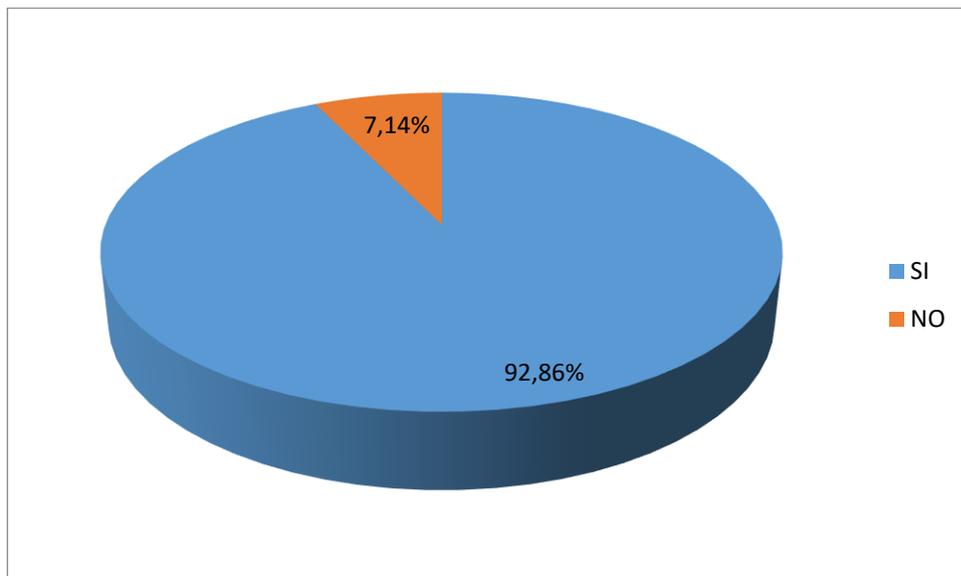
5. ¿Considera necesario realizar una Auditoría de Gestión a la Compañía Tecnología y Petróleo TECNOPELT S.A.?

Pregunta N° 5. Necesidad de una Auditoría de Gestión

Tabla 5: Necesidad de una Auditoría de Gestión

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	13	92,86%
NO	1	7,14%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 6: Necesidad de una Auditoría de Gestión



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 92,86% de los funcionarios de la compañía han considerado que si es necesario realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa TECNOLPET S.A. para mejorar la toma de decisiones, mientras que el 7,14% no lo considera necesario.

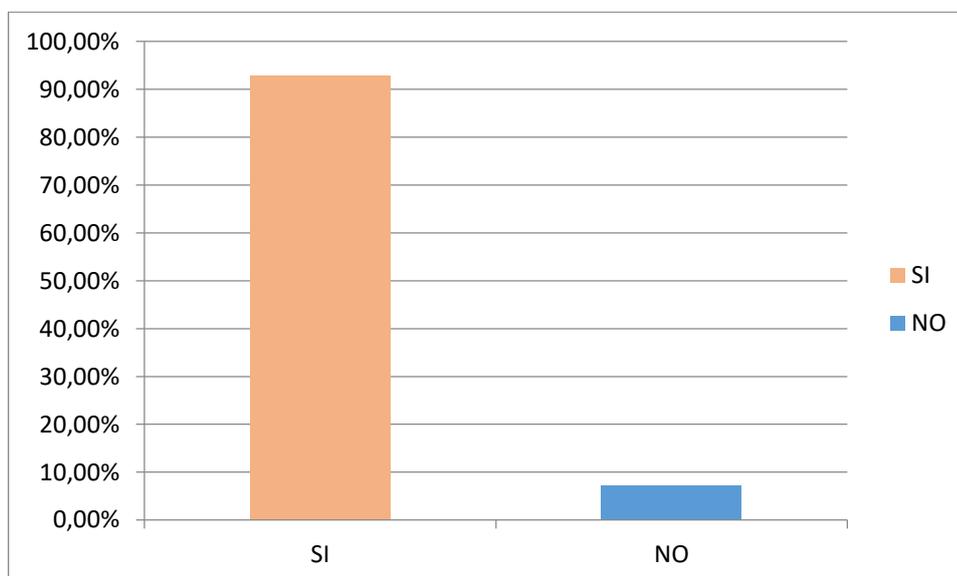
6. ¿Considera que el informe de Auditoría de Gestión es una herramienta que permite a la compañía tomar decisiones correctas?

Pregunta N° 6.- Informe Auditoría de Gestión

Tabla 6: Informe Auditoría de Gestión

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	13	92,86%
NO	1	7,14%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 7: Informe Auditoría de Gestión



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 92,86% de los funcionarios que pertenecen a la Compañía TECNOLPET S.A. considera que el informe de Auditoría de Gestión si es una herramienta que permite a los directivos tomar decisiones correctas, mientras que el 7,14% considera que no.

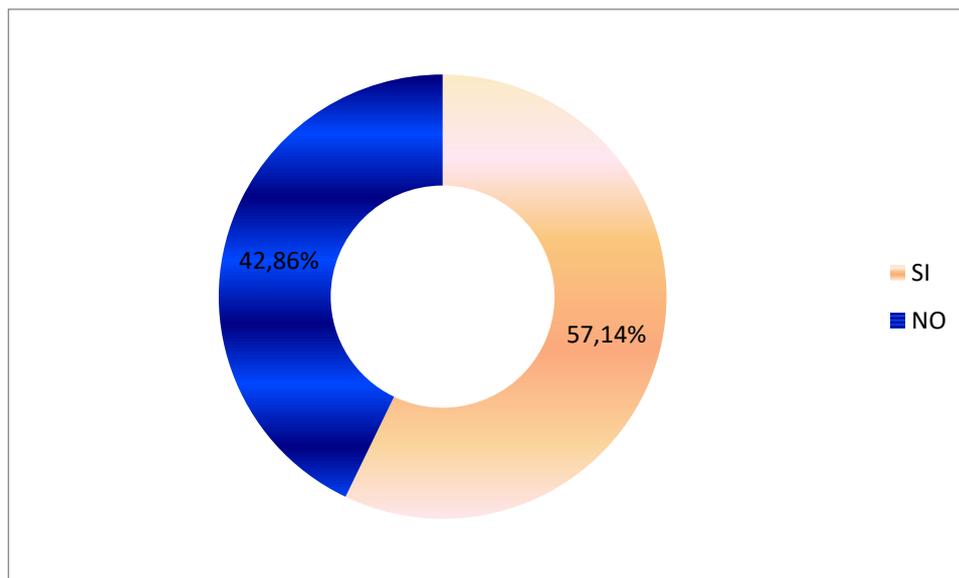
7. ¿La compañía cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno oportuno?

Pregunta N° 7.- Sistema de Comunicación Interna

Tabla 7: Sistema de Comunicación Interna

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	8	57,14%
NO	6	42,86%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 8: Sistema de Comunicación Interna



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 57,14% de los encuestados coinciden que la compañía no cuenta con sistema de comunicación interno, ya que es un instrumento fundamental para la gestión administrativa de la compañía, mientras que el 42,86% manifiesta que si hay una comunicación no excelente pero si la hay.

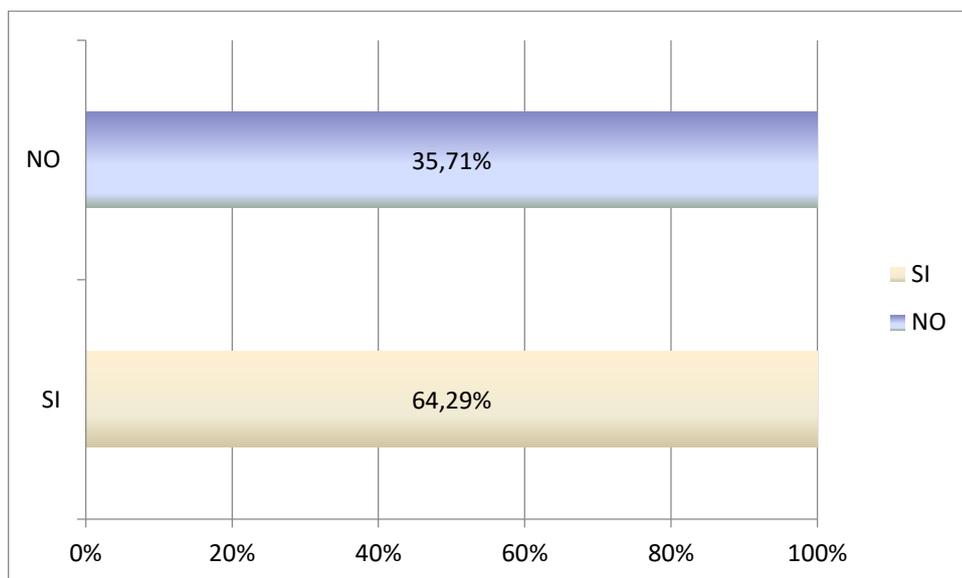
8. ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la compañía conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?

Pregunta N° 08.- Funciones según el cargo

Tabla 8: Funciones según el Cargo

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	9	64,29%
NO	5	35,71%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 9: Funciones según el Cargo



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 64,29% de personal que labora en la Compañía TECNOLPET S.A. conoce específicamente las funciones que deben desempeñar según el cargo que ocupa, y el otro 35,71% manifiesta que no.

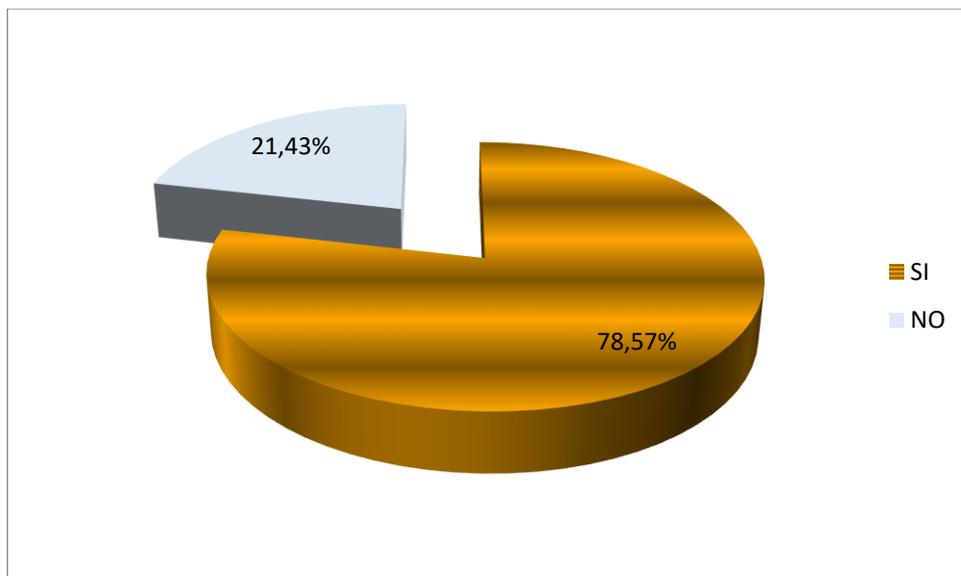
9. ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la compañía?

Pregunta N° 09.- Clima Laboral en la compañía

Tabla 9: Clima Laboral en la Compañía

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	11	78,57%
NO	3	21,43%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 10: Clima Laboral en la Compañía



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 78,57% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con el clima laboral existente en la compañía ya que ello conlleva a la motivación de los empleados y la obtención de resultados de la compañía, el 21,43% manifiesta que no.

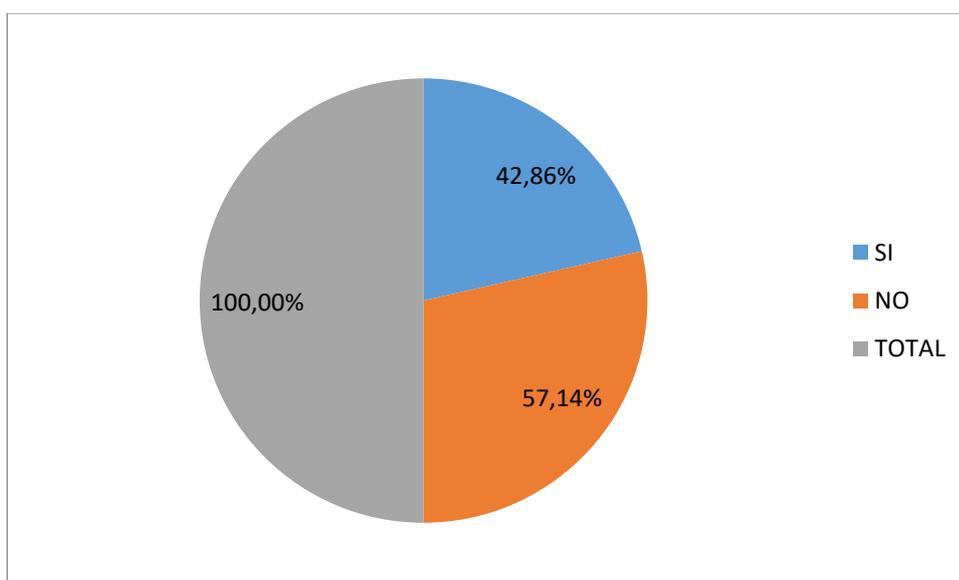
10. ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?

Pregunta N° 10.- Reingenierías para mejorar los procesos

Tabla 10: Reingenierías Para Mejorar Los Procesos

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	42,86%
NO	8	57,14%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 11: Reingenierías para mejorar los procesos



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: Surge la necesidad de buscar nuevas herramientas y entre ellas está la reingeniería no necesariamente a los productos sino a los procesos que llevan al éxito, por lo que el 71,43% de los encuestados manifiestan que la compañía no planifica reingenierías para mejoramiento de procesos y el 28,57% dicen que si se está considerado a futuro realizar dichas reingenierías.

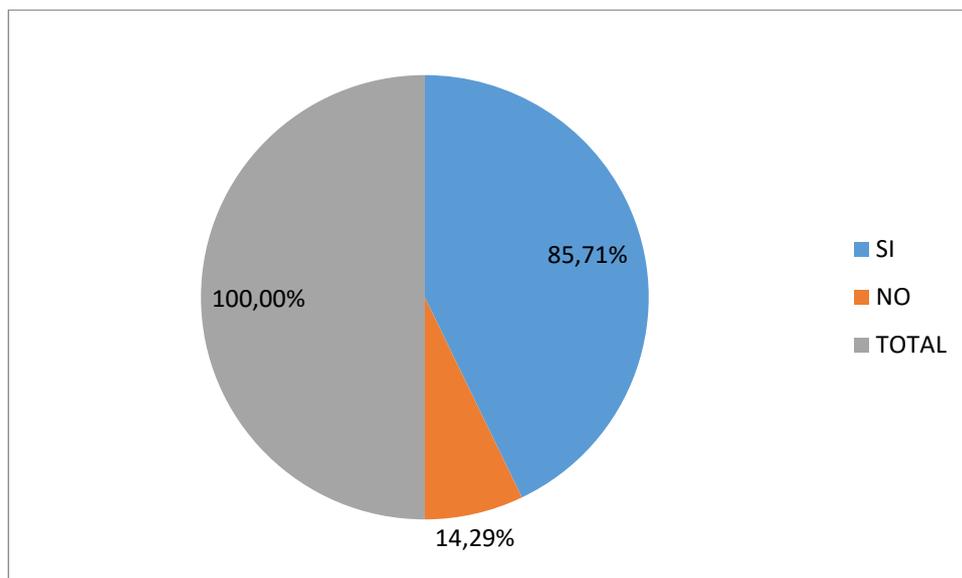
11. ¿Considera usted que la compañía cuenta con tecnología actual?

Pregunta N° 11.- Tecnología actual de la compañía

Tabla 11: Tecnología Actual de la Compañía

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	85,71%
NO	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 12: Tecnología Actual de la Compañía



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 85,71% de los funcionarios de la compañía están de acuerdo con la tecnología existente actualmente para el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios, el 14,29% no están de acuerdo con la misma.

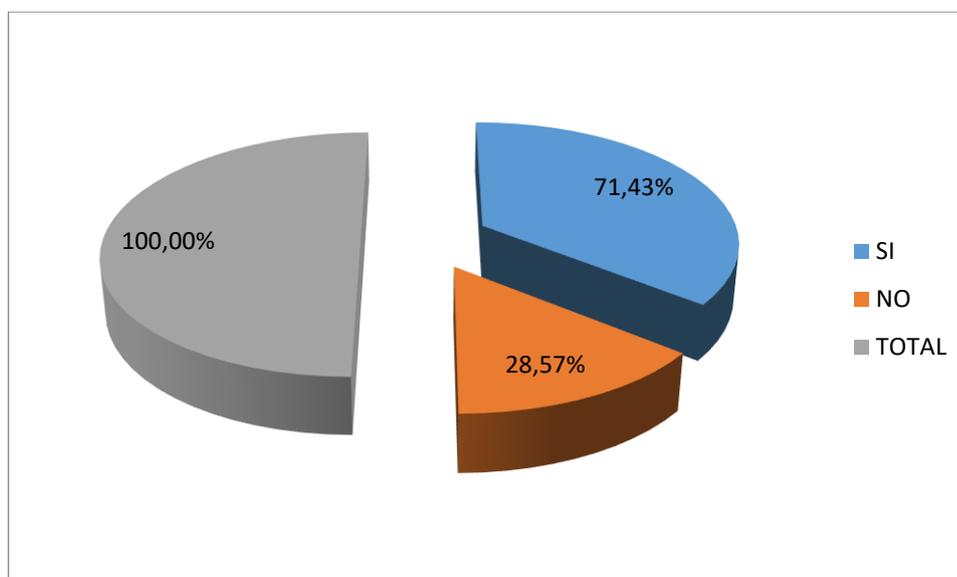
12. ¿Cree usted que la compañía está en capacidad de un crecimiento sostenido a pesar de presentarse posibles eventos de riesgo operacional?

Pregunta N° 12.- Capacidad de un crecimiento sostenido

Tabla 12: Capacidad de un Crecimiento Sostenido

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	10	71,43%
NO	4	28,57%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 13: Capacidad de un Crecimiento Sostenido



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: Toda actividad implica riesgos, y siempre hay imprevistos en mayor o menor medida todo riesgo puede devenir en resultados no planeados por las organizaciones, a lo cual el 71,43% del personal cree que la compañía si está en capacidad de crecimiento sostenido a pesar de presentar eventos de riesgo y el 28,57% manifiesta no estar de acuerdo con este criterio.

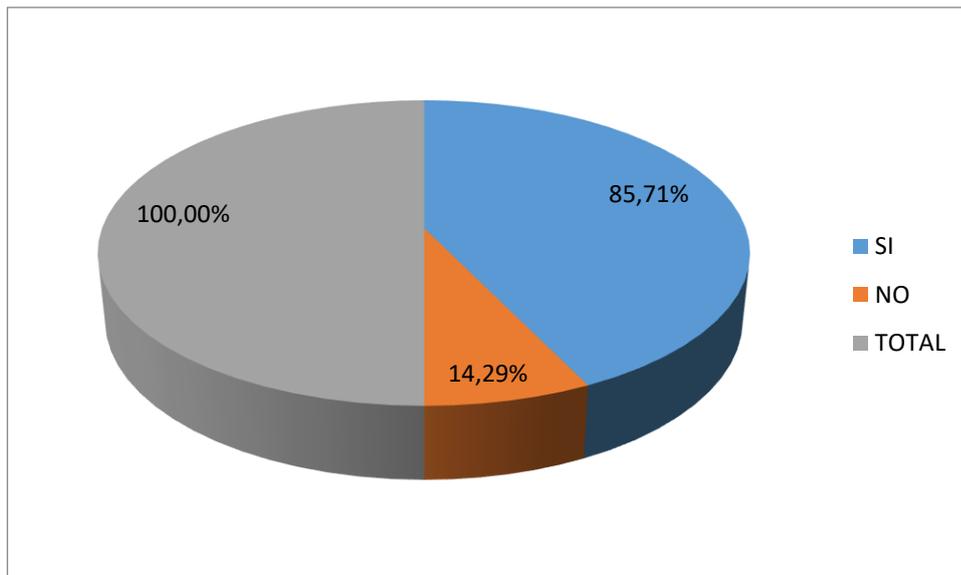
13. ¿Cree usted que si existe un estricto cumplimiento de las tareas panificadas mensualmente?

Pregunta N° 13.- Cumplimiento de las tareas planificadas

Tabla 13: Cumplimiento De Las Tareas Planificadas

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	85,71%
NO	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 14: Cumplimiento de las Tareas Planificadas



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 85,71% de los encuestados aseguran el cumplimiento de las tareas planificadas ya que la planificación de actividades es necesaria para el éxito de una administración y el 30,77% manifiesta que no.

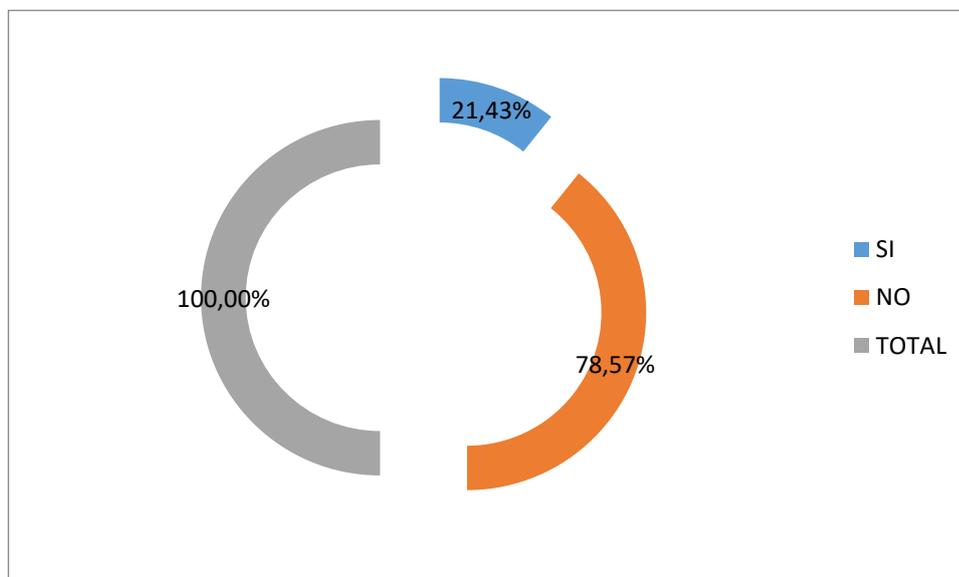
14. ¿Gerencia realiza evaluaciones presupuestarias anuales?

Pregunta N° 14.- Evaluaciones presupuestarias anuales

Tabla 14: Evaluación Presupuestaria

ALTERNATIVAS	N. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	7,14%
NO	13	92,86%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico 15: Evaluación Presupuestaria



Realizado por: La Autora

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Análisis: El 7,14% de los encuestados manifiesta que Gerencia realiza evaluaciones presupuestarias anuales. En tanto que el 92,86% manifiestan que no se realizó evaluaciones presupuestarias anuales.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Auditoría de Gestión a la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A., del cantón Francisco de Orellana, provincia Orellana, período 2015.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Enfoque:

La presente investigación, se desarrolló en base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de 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 Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. tuvo una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la institución.

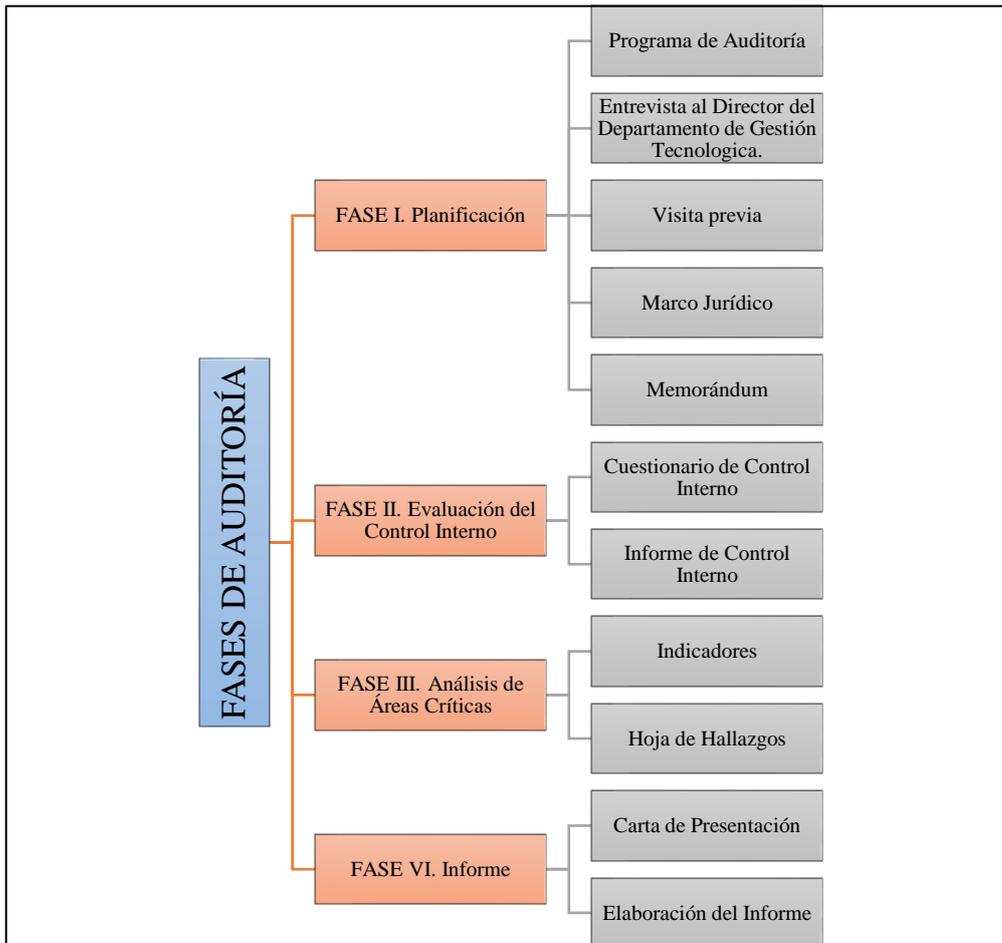
El trabajo que se propuso, la relación sujeto-objeto, se realizó a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

La metodología que se utiliza en el desarrollo de la auditoría de gestión de auditores internos como de auditores externos, los que deben ser diseñado y desarrollado por el propio auditor, determinando así cuatro 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 entidad 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 compañía, y en la fase final se realizará un informe de la Auditoría

Gráfico 16: Metodología de la Auditoría de Gestión



Elaborado por: Bernita Carmen
Fuente: Contraloría General del Estado

RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA

TECNOLPET, inició sus actividades el 11 de septiembre del 2013, por lo cual ya cuenta con 3 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Desde el comienzo de sus actividades, se especializan en importar, exportar, comprar, vender, distribuir y arrendar maquinaria, equipos y herramientas para el sector petrolero.

Con el transcurso de los años se ha incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integral a las necesidades. Cuentan con un excelente grupo humano el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en el ámbito local.

Como objetivo principal es lograr una permanente mejora en sus actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su correspondiente asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio post-venta. La complementación de las pautas mencionadas nos obliga a un estricto cumplimiento del manual de garantía de calidad y procedimientos a fin de lograr como meta final una satisfacción plena de sus clientes.

Es importante señalar además, que todos los servicios con los que se cuenta, están fortalecidos por contar con un stock permanente de los principales productos de la comercialización.

❖ MISIÓN

AP1_IG 2/2

Participar en el mejoramiento técnico y económico de sus clientes a través de la prestación de servicios de asesoría eficientes a fin ser un apoyo en las actividades diarias de los mismos.

❖ VISIÓN

Constituirse como una compañía líder en el mercado nacional en la prestación de servicios de asesoría en los diferentes ámbitos de acción con el propósito de satisfacer los requerimientos de sus clientes y de los miembros que la conforman.

❖ VALORES

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Creatividad
- Transparencia
- Perseverancia
- Objetividad
- Trabajo en Equipo
- Honradez
- Tolerancia

❖ POLÍTICAS ORGANIZACIONALES:

- Casco Naranja
- Calidad
- Imparcialidad Salarial
- SSA

- Relaciones Comunitarias
- Responsabilidad Social
- Rechazo al trabajo infantil
- De no discriminación
- Evaluación del desempeño del personal
- Permisos, licencia y vacaciones.

Ubicación

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: Ubicación del Cantón Orellana



Ubicación de la Compañía Tecnolpet

AP 2_UB 2/2

País: Ecuador

Provincia: Orellana

Cantón: Orellana

Dirección: Vía a Lago Agrio

Gráfico 18: Ubicación de la compañía Tecnolpet S.A.



Fuente: Google Maps

Base Legal

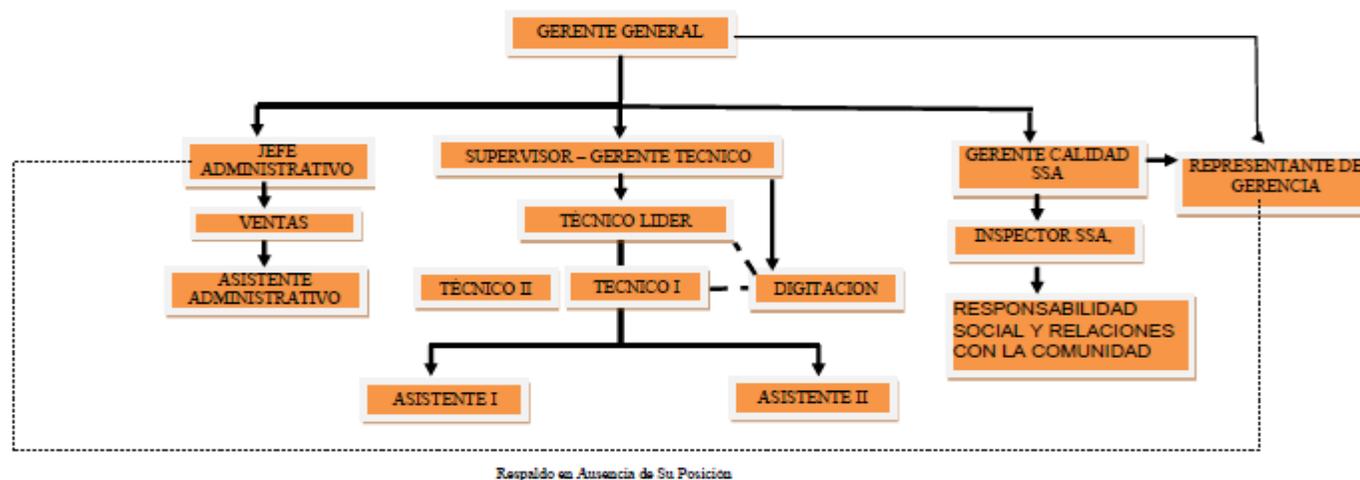
- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen Tributario
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Codificación 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

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TECNOLPET			SISTEMA DE GERENCIA TECNOLPET DOCUMENTO NÚMERO: TEC-FO-CAL-006	
DUENO DEL PROCESO: CALIDAD	REVISADO POR: SUPERVISION	APROBADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO: 19-02-2016	REV. NO.: B



Fuente: Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A.

Gráfico 20: Estructura Organizacional

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR Pagina 1 de 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR


 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
 REGISTRO DE SOCIEDADES
 SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 173922 Usuario: herandoo
 Nombre: TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):						800,000
NO.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL	RESTRICCIÓN
1	2200015150	GALETH SILVA FRANCISCO GERMAN	ECUADOR	NACIONAL	208,0000	
2	1705909446	LOPEZ LOPEZ NELSON RAMIRO	ECUADOR	NACIONAL	200,0000	
3	2100486519	LOPEZ ROMERO MIRIAM VERONICA	ECUADOR	NACIONAL	192,0000	
4	2200006241	MACIAS SANCHEZ ORLANDO MISAEL	ECUADOR	NACIONAL	200,0000	
TOTAL (USD \$):					800,0000	

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 11/04/2014 11:51:01



ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD: COMPAÑÍA TECNOLOGIA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

DIRECCIÓN: Km 8 Vía Lago Agrio, El Coca 220150 Orellana

EXAMEN: AUDITORÍA GESTIÓN

PERÍODO: 2015

Orellana, 17 de marzo del 2016

Lcdo.

Francisco Galteh Silva

**GERENTE DE LA COMPAÑÍA TECNOLOGIA Y PETRTÓLEO TECNOLPET
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 Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet 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,

Bernita Carmen

AUDITOR

Doris Sánchez

SUPERVISORA

Orellana, 24 de marzo del 2016

Señorita

Carmen Bernita

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 Titulación con el tema “Auditoría de Gestión a la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, período 2015, les comunico que la compañía 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,

Lcdo.Francisco Galeth Silva.

GERENTE DE LA COMPAÑÍA TECNOLPET S.A.

En la ciudad de Orellana, a los 05 días del mes de abril del dos mil dieciséis, en forma libre y voluntaria, por una parte comparecen: el licenciado Francisco Galeth Silva, en calidad de **GERENTE DE LA COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.**; al cual se denominará "Contratante", y por otra a la señora: Carmen Bernita CI. 0802444828 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 Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. ha resuelto contratar los servicios de una Auditoría de Gestión, para conocer el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos 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 Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet 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 Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A., se compromete:

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

b) La Compañía, 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.

Lcdo. Francisco Galeth Silva
**GERENTE DE LA COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO
TECNOLPET S.A.**

Carmen Bernita
AUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

❖ **Notificación de inicio de examen**

APL4_NIE 1/1

Orellana, 11 de abril del 2016

Ing.

Francisco Galeth Silva

**GERENTE DE LA COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET
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 Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet 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: las Señoras: Carmen Bernita, Angélica Silva, Gloria Sánchez

Atentamente,

Carmen Bernita

AUDITOR

❖ Equipo de Trabajo

APL5_ET 1/1

Tabla No. Equipo de Trabajo

Nro.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SIGLAS
01	Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria	Supervisor	DMSL
02	Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo	Senior	MIIC
03	Sra. Carmen Beatriz Bernita Bravo	Junior	CBBB

❖ Índice de Auditoría

	ÍNDICE DE AUDITORÍA Período 2015 CÉDULA NARRATIVA	APL6_IA ½																																												
Entidad: Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: Gestión																																														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 15%;">AP</td><td>Archivo Permanente</td></tr> <tr><td>AP 1_IG</td><td>Información General</td></tr> <tr><td>AP 2_UB</td><td>Ubicación</td></tr> <tr><td>AP 3_BL</td><td>Base Legal</td></tr> <tr><td>AP 4_OE</td><td>Organigrama Estructural</td></tr> <tr><td>AP 5_S</td><td>Socios</td></tr> <tr><td>APL</td><td>Archivo de Planificación</td></tr> <tr><td>APL 1_OT</td><td>Orden de Trabajo</td></tr> <tr><td>APL 2_CAA</td><td>Carta de Aceptación de Auditoría</td></tr> <tr><td>APL 3_CAI</td><td>Contrato de Auditoría Informática</td></tr> <tr><td>APL 4_NIE</td><td>Notificación de Inicio de Examen</td></tr> <tr><td>APL5_EA</td><td>Equipo de Auditoría</td></tr> <tr><td>APL 6_IA</td><td>Índices de Auditoría</td></tr> <tr><td>APL 7_MA</td><td>Marcas de Auditoría</td></tr> <tr><td>AC</td><td>Archivo Corriente</td></tr> <tr><td>AC 1_PA</td><td>Programa de Auditoría</td></tr> <tr><td>AC 1_EGC</td><td>Entrevista al Gerente De la Compañía</td></tr> <tr><td>AC 1_VPI</td><td>Visita Previa a las Instalaciones</td></tr> <tr><td>AC 1_MJ</td><td>Marco Jurídico</td></tr> <tr><td>AC 1_MP</td><td>Memorándum de Planificación</td></tr> <tr><td>AC 2_CCI</td><td>Cuestionario de Control Interno</td></tr> <tr><td>AC 2_MRC</td><td>Matriz de Riesgo y Confianza</td></tr> </table>			AP	Archivo Permanente	AP 1_IG	Información General	AP 2_UB	Ubicación	AP 3_BL	Base Legal	AP 4_OE	Organigrama Estructural	AP 5_S	Socios	APL	Archivo de Planificación	APL 1_OT	Orden de Trabajo	APL 2_CAA	Carta de Aceptación de Auditoría	APL 3_CAI	Contrato de Auditoría Informática	APL 4_NIE	Notificación de Inicio de Examen	APL5_EA	Equipo de Auditoría	APL 6_IA	Índices de Auditoría	APL 7_MA	Marcas de Auditoría	AC	Archivo Corriente	AC 1_PA	Programa de Auditoría	AC 1_EGC	Entrevista al Gerente De la Compañía	AC 1_VPI	Visita Previa a las Instalaciones	AC 1_MJ	Marco Jurídico	AC 1_MP	Memorándum de Planificación	AC 2_CCI	Cuestionario de Control Interno	AC 2_MRC	Matriz de Riesgo y Confianza
AP	Archivo Permanente																																													
AP 1_IG	Información General																																													
AP 2_UB	Ubicación																																													
AP 3_BL	Base Legal																																													
AP 4_OE	Organigrama Estructural																																													
AP 5_S	Socios																																													
APL	Archivo de Planificación																																													
APL 1_OT	Orden de Trabajo																																													
APL 2_CAA	Carta de Aceptación de Auditoría																																													
APL 3_CAI	Contrato de Auditoría Informática																																													
APL 4_NIE	Notificación de Inicio de Examen																																													
APL5_EA	Equipo de Auditoría																																													
APL 6_IA	Índices de Auditoría																																													
APL 7_MA	Marcas de Auditoría																																													
AC	Archivo Corriente																																													
AC 1_PA	Programa de Auditoría																																													
AC 1_EGC	Entrevista al Gerente De la Compañía																																													
AC 1_VPI	Visita Previa a las Instalaciones																																													
AC 1_MJ	Marco Jurídico																																													
AC 1_MP	Memorándum de Planificación																																													
AC 2_CCI	Cuestionario de Control Interno																																													
AC 2_MRC	Matriz de Riesgo y Confianza																																													
ELABORADO POR: CBBB		FECHA: 12-04-2016																																												
REVISADO POR: DMSL		FECHA: 14-04-2016																																												

	ÍNDICE DE AUDITORÍA Período 2015 CÉDULA NARRATIVA	APL6_IA 2/2
Entidad: Tipo de Examen: Componente:	Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. Auditoría Gestión	
AC 3_IND AP 3_HA	Indicadores Hoja de Hallazgos	
ELABORADO POR: CBBB	FECHA: 12-04-2016	
REVISADO POR: DMSL	FECHA: 14-04-2016	

❖ **Marcas de Auditoría**

	MARCAS DE AUDITORÍA Período 2015 CÉDULA NARRATIVA	APL7_MA 1/1														
Entidad: Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: Informática																
<table border="1" data-bbox="323 685 1345 1189"> <thead> <tr> <th data-bbox="323 685 549 736">MARCA</th> <th data-bbox="552 685 1345 736">SIGNIFICADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="323 741 549 813" style="text-align: center; color: red;">H</td> <td data-bbox="552 741 1345 813">Hallazgo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 817 549 889" style="text-align: center; color: red;">D</td> <td data-bbox="552 817 1345 889">Debilidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 893 549 965" style="text-align: center; color: red;">Σ</td> <td data-bbox="552 893 1345 965">Sumatoria</td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 969 549 1041" style="text-align: center; color: red;">Ω</td> <td data-bbox="552 969 1345 1041">Sustentado con Evidencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 1046 549 1117" style="text-align: center; color: red;">√</td> <td data-bbox="552 1046 1345 1117">Verificado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="323 1122 549 1189" style="text-align: center; color: red;">A</td> <td data-bbox="552 1122 1345 1189">Incumplimiento de normativa</td> </tr> </tbody> </table>			MARCA	SIGNIFICADO	H	Hallazgo	D	Debilidad	Σ	Sumatoria	Ω	Sustentado con Evidencia	√	Verificado	A	Incumplimiento de normativa
MARCA	SIGNIFICADO															
H	Hallazgo															
D	Debilidad															
Σ	Sumatoria															
Ω	Sustentado con Evidencia															
√	Verificado															
A	Incumplimiento de normativa															
ELABORADO POR: CBBB		FECHA: 12-04-2016														
REVISADO POR: DMSL		FECHA: 14-04-2016														



ARCHIVO CORRIENTE

ENTIDAD: COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

DIRECCIÓN: Km 8 Vía Lago Agrio, El Coca 220150 Orellana

EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

EXAMEN: PERÍODO 2015

4.2.3.1 Fase I: Planificación

		PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015		AC1_PA 1/1	
Entidad: TECNOLPET S.A Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión					
Objetivo General: Determinar el grado de eficacia, eficiencia en la administración de los recursos de la compañía.					
Objetivos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información relevante, pertinente y competente para el desarrollo de las fases de auditoría. • Evaluar el proceso de control interno mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia, que determinen las áreas críticas para la toma de decisiones oportunas. • Emitir un informe en donde las conclusiones y recomendaciones ayuden a mejorar el manejo de los recursos existentes. 					
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA	
PLANIFICACIÓN					
01	Elabore el programa de auditoría	AC 1_PA	C.B.B.B -	14/02/2016	
02	Efectúe una entrevista al Gerente de la compañía	AC 1_EGC	C.B.B.B -	18/03/2016	
03	Realice una visita a las instalaciones de la compañía.	AC 1_VIC	C.B.B.B -	18/03/2016	
04	Recopile información y documentación sobre el marco jurídico de la compañía.	AC 1_MJ	C.B.B.B -	02/04/2016	
05	Elabore el memorándum de planificación.	AC 1_MP	C.B.B.B -	16/05/2016	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
06	Elabore y aplique los cuestionarios de Control Interno	AC 2_CCI	C.B.B.B -	23/05/2016	
ELABORADO POR: C.B.B.B			FECHA: 14-02-2016		
REVISADO POR: D.M.S.L.			FECHA: 17-02-2016		

		PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015		AC1_PA 2/2
Entidad: TECNOLPET S.A Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión				
Objetivo General: Determinar la eficacia, eficiencia y seguridad en el uso y el manejo de los recursos.				
Objetivos Específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información relevante, pertinente y competente para el desarrollo de las fases de auditoría. • Evaluar el sistema 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. 				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA
07	Elabore el informe de recursos que posee la compañía.	AC 2_IRC	C.B.B.B -	09/06/2016
08	Elabore un Informe de Control Interno.		C.B.B.B -	13/06/2016
ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS				
09	Elabore indicadores de eficiencia, eficacia de los recursos.	AC 3_IND	C.B.B.B -	17/06/2016
10	Elabore la Hoja de Hallazgos.	AC 3_HA	C.B.B.B -	27/06/2016
INFORME				
11	Elabore una carta de presentación		C.B.B.B -	04/07/2016
12	Elabore el informe final de auditoría de gestión		C.B.B.B -	04/07/2016
ELABORADO POR: C.B.B.B			FECHA: 14-02-2016	
REVISADO POR: D.M.S.L.			FECHA: 17-02-2016	

	PLANIFICACIÓN ENTREVISTA AL GERENTE Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 CÉDULA NARRATIVA	AC1_EGC ½
Entidad: Tipo de Examen: Componente:	TECNOLPET S.A. Auditoría De Gestión	
Nombre del entrevistado: Lcdo. Francisco Galeth Silva Cargo: Gerente de la Cía. Tecnolpet S.A. Entrevistador: Carmen Beatriz Bernita Bravo Día Previsto: 18-03-2016 Hora: 10:51 a.m.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe un plan operacional en la Compañía? El Gerente manifiesta que si existe un plan operacional en el cual se basan sus objetivos y directrices que deben ser cumplidos. 2. ¿Cómo está organizado? Está organizado de acuerdo a un cronograma aprobado, que establece las actividades a realizar durante un plazo establecido. 3. ¿Existen estrategias para la Administración? Si existen estrategias que se encuentran planteadas en el plan operacional, las cuales sirven de base para la realización de las actividades de la compañía. 4. ¿Cuáles son los mecanismos de control? Los mecanismos de control son de cumplimiento, los de control estratégico, control de ejecución y evaluación. 5. ¿Existen planes de capacitación para el personal de la compañía? El Gerente manifiesta que no existen planes de capacitación de manera inmediata. 6. ¿Existe políticas de reclutamiento de personal calificado para la compañía? El Gerente manifiesta que no se ha implementado políticas para selección de personal. 		
ELABORADO POR C.B.B.B	FECHA: 18-03-2016	
REVISADO POR: D.M.S.L.	FECHA: 20-03-2016	

	PLANIFICACIÓN ENTREVISTA AL GERENTE Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 CÉDULA NARRATIVA	AC1_EGC 2/2
Entidad: TECNOLPET S.A Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
Nombre del entrevistado: Lcdo. Francisco Galeth Silva Cargo: Gerente de Tecnolpet S.A. Entrevistador: : Carmen Beatriz Bernita Bravo Día Previsto: 18-03-2016 Hora: 10:51 a.m.		
<p>7. ¿Alguna vez se ha realizado Auditoría de Gestión a la Compañía Tecnolpet S.A.? El Gerente manifiesta que no se ha realizado este tipo de auditoría en la compañía.</p> <p>8. ¿Se mide la productividad? La productividad si es medida a través de indicadores empíricos que no permiten la toma de decisiones adecuadas.</p> <p>9. ¿Existe manual de funciones? No existe un manual de funciones.</p> <p>10. ¿Existe manual de procesos? No existe un manual de procesos.</p>		
ELABORADO POR C.B.B.B		FECHA: 18-03-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 20-03-2016

	PLANIFICACIÓN VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2014 CÉDULA NARRATIVA	AC1_VPI 1/1
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: Gestión		
<p>Visita a la Compañía TECNOLPET S.A</p> <p>La Compañía se encuentra ubicada en el Km 8 vía a Lago Agrio, el Coca 220150 Orellana, Ecuador. Durante la visita a las instalaciones de la compañía pudimos constatar que es una pequeña empresa que se encuentra en crecimiento, carece de infraestructura no posee una organización de segmentos internos</p> <p>El Gerente y personal de la compañía están dispuestos a brindar la información y documentación necesaria para realizar la auditoría de gestión.</p> <p>La Compañía Tecnopelt S.A. mantiene un horario de atención a la ciudadanía de lunes a viernes las 24 horas del día.</p>		
ELABORADO POR C.B.B.B		FECHA: 18-03-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 20-03-2016

	PLANIFICACIÓN MARCO JURÍDICO Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 CÉDULA NARRATIVA	AC 1_MJ 1/1
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: Gestión		
BASE LEGAL		
<ul style="list-style-type: none"> • 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		
<p>En el proceso de revisión de la Auditoría realizada se aplicó Normas y Principios de Auditoría de Aceptación General, ampliando la planificación, evaluación y control de los datos, con el fin de comprobar que la información presentada sea la correcta.</p>		
<p>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.</p>		
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO		
<p>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</p>		
ELABORADO POR C.B.B.B	FECHA: 18-03-2016	
REVISADO POR: D.M.S.L.	FECHA: 20-03-2016	

	PLANIFICACIÓN MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015	AC 1_MP 1/3
Entidad: Tipo de Examen: Componente:	TECNOLPET S.A. Auditoría De Gestión	
<p style="text-align: center;">1. INFORMACIÓN GENERAL</p> <p>La vida jurídica de la Compañía Tecnolpet S.A. del cantón Francisco de Orellana así como su funcionamiento legal se encuentra determinado desde su constitución el 11 de septiembre del 2013.</p>		
<p style="text-align: center;">2. MOTIVO DEL EXAMEN</p> <p>La auditoría de gestión a la Compañía Tecnolpet 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>		
<p style="text-align: center;">3. OBJETIVO DEL EXAMEN</p> <p>Desarrollar una Auditoría Gestión a la Compañía Tecnolpet S.A. del cantón Francisco de Orellana Provincia de Orellana, período 2015, para medir el grado de eficiencia, eficacia en el manejo de los recursos.</p>		
<p style="text-align: center;">4. ALCANCE</p> <p>La Auditoría de Gestión a la Compañía TECNOLPET 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>		
<p style="text-align: center;">5. REQUERIMIENTOS DE AUDITORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de Auditoría ✓ Conclusiones ✓ Recomendaciones 		
ELABORADO POR C.B.B.B		FECHA: 16-05-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 18-05-2016

	PLANIFICACIÓN MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015	AC 1_MP 2/3
Entidad: Tipo de Examen: Componente:	TECNOLPET S.A. Auditoría De Gestión	
6. FECHAS DE INTERVENCIÓN ESTIMADA		
Orden de trabajo Inicio del trabajo de campo Finalización de trabajo de campo Elaboración del borrador del informe Emisión del informe final de auditoría	17 de marzo del 2016 11 de abril del 2016 09 de junio del 2016 13 de junio del 2016 04 de julio del 2016	
7. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO		
Ing. Doris Maribel Sánchez Lunavictoria Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo Srta. Carmen Beatriz Bernita Bravo	Supervisor Senior Junior	
8. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES		
Materiales (copias, impresiones) Transporte Alimentación Libros Internet	USD. 60 USD. 30 USD. 30 USD. 10 USD. 20	
9. COLABORACIÓN		
<input checked="" type="checkbox"/> Gerente de la Compañía Tecnolpet S.A. <input checked="" type="checkbox"/> Personal de la Compañía.		
10. OTROS ASPECTOS		
<input checked="" type="checkbox"/> Se anexará la documentación relacionada al archivo permanente de la auditoría de gestión. <input checked="" type="checkbox"/> Los hallazgos se basan en la evaluación del control interno <input checked="" type="checkbox"/> El informe de auditoría irá dirigido al Gerente de la Compañía Tecnolpet S.A.		
ELABORADO POR C.B.B.B		FECHA: 16-05-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 18-05-2016

4.2.3.2 Fase II: Evaluación del Control Interno

		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 GERENCIA		AC 2_CCI 1/4
Entidad: TECNOLPET S.A Tipo de Examen: Auditoría Componente: Gestión				
N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
01	¿Gerencia realiza evaluación presupuestaria anual?		X	H₁No se realiza evaluación presupuestaria
02	¿La Empresa tiene establecido un manual de procedimientos?	X		
03	¿Cuenta con procesos propios de Gestión?	X		
04	¿Para e presupuesto se toma en cuenta la priorización de actividades?	X		
05	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X	H₂ Nose realiza seguimientos periódicos del plan estratégico
06	¿Existe un estudio de mercado para conocer el posicionamiento de la compañía?		X	H₃Nose realizan estudio de mercado
07	¿Se analiza la rentabilidad de las inversiones en activos fijos?	X		
08	¿Conoce los organismos y las leyes que guían la actividad de la compañía?	X		
09	¿Existe una misión que permite comprender la especificidad de sus funciones en un tiempo determinado?	X		
10	¿Existen objetivos identificados a mediano y largo plazo?	X		
TOTAL Σ		7	3	
ELABORADO: C.B.B.B				FECHA: 23-05-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.				FECHA: 06-06-2016

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



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015
JEFE ADMINISTRATIVO

AC 2_CCI 2/4

Entidad: TECNOLPET S.A.
Tipo de Examen: Auditoría
Componente: De Gestión

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
01	¿Se selecciona técnicamente personal calificado?		X	H₄ No se aplica técnicas para selección del personal
02	¿Se destina un rubro para la adquisición de insumos en caso emergente	X		
03	¿Existe una comunicación abierta entre la administración y el personal de la compañía?	X		
04	¿Se realizan Actas de Entrega de Recepción de los activos fijos?		X	H₅ No se realiza acta entrega recepción de activos fijos
05	Existe incentivos para el personal de la compañía	X		
06	¿Se realiza un seguimiento a la cartera de clientes?	X		
07	¿La compañía cuenta con un plan de marketing en plataformas virtuales	X		
08	¿Se realizan análisis FODA a la compañía?		X	H₆ No se realiza análisis FODA a la compañía
09	¿Tiene identificada la competencia de la compañía?	X		
10	¿Los hechos de importancia se revelan a través de Notas a los Estados Financieros	X		
	TOTALΣ	7	3	
ELABORADO POR: C.B.B.B			FECHA: 23-05-2016	
REVISADO POR; D.M.S.L.			FECHA: 06-06-2016	

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



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

AC 2_CCI 3/4

Entidad: TECNOLPET S.A.
Tipo de Examen: Auditoría
Componente: De Gestión

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existen normas de seguridad para los empleados de la compañía?	X		
2	¿El personal de la compañía ha sido evaluado?		X	H₇ No se realiza evaluación del personal
3	¿Se da correcto mantenimiento a la maquinaria disponible en la compañía?	X		
4	¿Tienen los trabajadores capacitación en el área asignada?		X	H₈ No se realizacapitación adecuada al personal
5	¿Existe comunicación efectiva entre Directivos y trabajadores de la compañía?	X		
6	¿Se maneja métodos de control adecuados a los trabajadores?	X		
7	¿Dispone de movilización para supervisión en campo?		X	H₉ No existe la movilidad necesaria para la supervisión en campo
8	¿Hay respuesta oportuna en caso de emergencia médica?	X		
9	¿Cuentan las instalaciones con los dispositivos de seguridad en caso de emergencias (extintores, botiquín, luces emergentes etc.)?	X		
10	¿Conoce usted cual es el punto de equilibrio operativo de la compañía?	X		
	TOTAL Σ	7	3	
	ELABORADO POR: C.B.B.B			FECHA: 23-05-2016
	REVISADO POR: D.M.S.L.			FECHA: 06-06-2016

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



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

AC 2_CCI 4/4

Entidad: TECNOLPET S.A.
Tipo de Examen: Auditoría
Componente: De Gestión

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se realiza evaluación del desempeño de los trabajadores?		X	H₁₀ No se efectúa evaluación del desempeño a los trabajadores
2	¿Se efectúan evaluaciones de cumplimiento de metas y objetivos?		X	H₁₁ No se realiza evaluación de cumplimiento de metas y objetivos
3	¿Se realizan controles adecuados de las operaciones de maquinaria en la entidad?	X		
4	¿Adoptan medidas de seguridad para el cumplimiento del trabajo?	X		
5	¿Conocen claramente las disposiciones de cumplimiento de funciones y actividades encomendadas?	X		
6	¿Existe estricto control de calidad en los productos y servicios que ofrece la compañía?	X		
7	¿Existe estricto control de asistencia y permanencia del personal en los sitios de trabajo?		X	H₁₂ No se realiza un control estricto de asistencia del personal.
8	¿Se asigna la maquinaria y materiales necesarios para el desarrollo del trabajo?	X		
9	¿Se efectúa periódicamente mantenimiento a los equipos de la compañía?	X		
10	¿Las comunicaciones verbales y escritas se socializan de manera oportuna al personal de la entidad?	X		
	TOTAL Σ	7	3	
	ELABORADO POR: C.B.B.B			FECHA: 23-05-2016
	REVISADO POR: D.M.S.L.			FECHA: 06-06-2016

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



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

AC 2_MRC 1/1

Entidad: TECNOLPET 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 Tecnolpet.

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 Tecnolpet.

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: C.B-B-B-

FECHA: 09-06-2016

REVISADO POR: D.M.S.L.

FECHA: 13-06-2016

INFORME DE CONTROL INTERNO

Orellana, 13 de junio del 2016

Francisco de Galeth Silva

GERENTE DE LA COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Realizada la evaluación del control interno a la Compañía TECNOLPET S.A. con la finalidad de determinar el grado de eficacia, y eficiencia en el manejo de los recursos, se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

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

El no realizar una Evaluación Presupuestaria en la compañía no permite tomar medidas correctivas que permitan mejorar la gestión presupuestaria. **H₁**

➤ **LOS METODOS UTILIZADOS EN LA COMPAÑÍA NO SE AJUSTAN AL PLAN ESTRATEGICO.**

A falta de una normativa interna que regule el control de los procesos a seguir en el plan estratégico no se cumple con los objetivos establecidos. **H₂**

➤ **INEXISTENCIA DE UN ESTUDIO DE MERCADO QUE FACILITE EL CONOCIMIENTO HACIA EL CLIENTE POTENCIAL**

No se ha realizado un muestreo ni encuestas que permitan una mejor colocación del producto y servicios que oferta la compañía, derivando un desconocimiento comercial en general de la compañía. **H₃**

➤ **SE OBSERVA QUE LA SELECCIÓN DE PERSONAL NO FUE REALIZADA CON PRAMETROS TECNICOS.**

Los criterios de selección de personal no se basan en una adecuada necesidad técnica de la compañía, debiendo el personal adecuarse a las circunstancias en el que se desempeña su labor. **H₄**

➤ **INEXISTENCIA DE ACTA ENTREGA RECEPCION DE LOS ACTIVOS FIJOS AL PERSONAL DE LA COMPAÑIA.**

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. **H₅**

➤ **FALTA DE ANALISIS FODA**

En la compañía no se realizan reuniones periódicas de los directivos para realizar un análisis FODA en la entidad provocando un desconocimiento de la situación de la compañía en el mercado. **H₆**

➤ **INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN AL PERSONAL**

No se ha definido e implementado un sistema de evaluación, a efecto de medir el esfuerzo y capacidad del personal que labora en la entidad y por consiguiente medir los resultados de la gestión. **H₇**

➤ **INEXISTENCIA DE CAPACITACION AL PERSONAL DE LA COMPAÑIA.**

No se ha establecido un cronograma de capacitaciones dirigidos al personal que la labora en la entidad desactualizado los criterios técnicos de los trabajadores. **H₈**

➤ **SUPERVISION NO CUENTA CON MOVILIDAD ADECUADA**

El trabajo de campo de la compañía se realiza en sitios de puntos distantes y de difícil acceso complicando la labor de supervisión continua. **H₉**

➤ **NO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN ADECUADA AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES**

Por falta de normativas y supervisión escasa la evaluación al desempeño de los trabajadores es limitada no contando con un correcto seguimiento de las falencias y necesidades de los trabajadores. **H₁₀**

➤ **NO SE REALIZA EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**

Por falta de normativas en la Compañía no se realizan en forma periódica y oportuna evaluaciones de cumplimiento de metas y objetivos las cuales permiten la correcta toma de decisiones en la entidad. **H₁₁**

➤ **FALTA DE UN CONTROL ESTRICTO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL**

No se ha establecido en la entidad una política adecuada que permita realizar un control estricto de asistencia del personal de la compañía, incumpliendo muchas de las veces con las funciones y actividades a ellos encomendados. **H₁₂**

Srta. Carmen Bernita

AUTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

4.2.3.3 Fase III: Análisis de Áreas Críticas

	INDICADORES Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_IND 1/3
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
<p style="text-align: center;">INDICADORES PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO</p> <p>Elaboración de indicadores para verificar la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de la compañía. Las técnicas aplicadas son la observación y entrevistas a los responsables de la administración.</p> <p>EFICIENCIA</p> $IE = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} * 100 = \frac{302}{314} * 100 = \mathbf{0,96}$ <p>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 Ω</p> <p>EFICACIA</p> $IEFC = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} * 100 = \frac{20}{24} * 100 = \mathbf{0,83}$ <p>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</p> <p>CALIDAD</p> $MCS = \frac{\text{Número de informes presentados}}{\text{Número de informes aprobados}} * 100 = \frac{11}{12} * 100 = \mathbf{0,91}$ <p>En la medición según los informes presentados ante el número de informes aprobados se obtienen el 91% de calidad, se puede señalar que la compañía posee una buena administración. \checkmark</p>		
ELABORADO POR: C.B.B.B.		FECHA: 27-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	INDICADORES Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_IND 2/3
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
<p>INDICADORES PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO Elaboración de indicadores para verificar la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de la compañía. Las técnicas aplicadas son la observación y entrevistas a los responsables de la administración.</p> <p>EFICIENCIA $IE = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} * 100 = \frac{120}{130} * 100 = \mathbf{0,92}$ 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 92% de eficiencia Ω</p> <p>EFICACIA $IEFC = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} * 100 = \frac{39}{43} * 100 = \mathbf{0,90}$ 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 \checkmark</p> <p>CALIDAD $MCS = \frac{\text{Número de informes presentados}}{\text{Número de informes aprobados}} * 100 = \frac{19}{23} * 100 = \mathbf{0,83}$ En la medición según los informes presentados ante el número de informes aprobados se obtienen el 83%, se puede señalar que la compañía no posee una buena calidad en servicios... \checkmark</p>		
ELABORADO POR: C.B.B.B.		FECHA: 27-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

**INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MANEJO DE LOS
RECURSOS**

	INDICADORES Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_IND 3/3
Entidad:	TECNOLPET S.A.	
Tipo de Examen:	Auditoría	
Componente:	De Gestión	
INDICADORES ESPECÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN		
Elaboración de indicadores de liquidez que permitan conocer de una mejor manera la situación financiera de la compañía		
CAPITAL DE TRABAJO		
$CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \frac{80.340.31 - 41203.48}{1} = 39.136.83$		
La Compañía tiene un buen Capital de Trabajo ya que los Activos Corrientes superan a los Pasivos Corrientes. Ω		
DE SOLVENCIA		
$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{80340.31}{41203.48} = 1.94$		
Por cada dólar de deuda contraída a corto plazo, la compañía posee \$ 1.94 para su correspondiente cancelación, la entidad tiene una buena solvencia al 31 de diciembre del 2015. \checkmark		
INDEPENDENCIA FINANCIERA		
$IF = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Total Pasivos}} * 100 = \frac{41203.48}{55635.20} * 100 = 74\%$		
Permite establecer la relación que tienen las deudas a corto plazo y el total de pasivos determinando que el 74% de pasivo total está comprometido en Pasivos a Corto Plazo. \checkmark		
ELABORADO POR:	C.B.B.B.	FECHA: 27-06-2016
REVISADO POR:	D.M.S.L.	FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 1/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₁ INOBSERVANCIA EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA		AC 2_CCI 1/4
Condición El realizar una Evaluación Presupuestaria en la entidad permite conocer si se ha dado cumplimiento con las metas presupuestarias diseñadas en las actividades y proyectos para el periodo a evaluar.		
Causa En el período a auditar se observó que el Gerente de la Compañía no realizó Evaluación Presupuestaria		
Efecto Al no realizar un análisis de Evaluación Presupuestaria se desconoce si se cumplió con lo programado en el período fiscal.		
CONCLUSIÓN: En la compañía no se realiza la Evaluación Presupuestaria anual		
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.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 27-06-2016
REVISADO POR D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 2/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₂ LOS MÉTODOS UTILIZADOS NO SE AJUSTAN AL PLAN ESTRATÉGICO.		AC 2_CCI 1/4
Condición Se debe normar en la compañía que lo establecido en el Plan Estratégico elaborado se lo cumpla de acuerdo a los métodos establecidos.		
Causa Como se carece de una normativa a seguir no existen parámetros a los cuales regirse cuando se crea un Plan Estratégico.		
Efecto Los métodos utilizados se improvisan según el criterio del personal a cargo no dando cumplimiento del plan estratégico establecido.		
CONCLUSIÓN: Los planes estratégicos se manejan en forma empírica no pudiendo establecer controles que permitan el cumplimiento de la meta trazada.		
RECOMENDACIÓN: A los Directivos de la compañía crear la normativa que permita cumplir con el desarrollo adecuado del Plan Estratégico que permite reflejar la estrategia a seguir de la compañía en el mediano plazo.		
ELABORADO POR: C.B.B.B.		FECHA: 27-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 3/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₃ INEXISTENCIA DE UN ESTUDIO DE MERCADO QUE FACILITE EL CONOCIMIENTO DIRIGIDO AL CLIENTE POTENCIAL		AC 2_CCI 1/4
Condición No se han realizado muestreos de encuestas de mercadeo que permita conocer las necesidades reales de los productos y servicios que oferta la compañía.		
Causa No se posee una idea , ni se ha acudido a una empresa de difusión publicitaria para acercarse al cliente potencial quedando simplemente en contactos y referidos limitando la expansión rápida de la compañía		
Efecto: La compañía queda sujeta a la búsqueda ocasional y recomendación parcial ya que no se encuentra difundido mediante buenos esquemas de marketing		
CONCLUSIÓN: Pese a que cuenta con plataformas digitales que aluden al nombre de la compañía, esta se pierde en el mundo de la información al no poseer un impacto, situándolo como una alternativa pequeña.		
RECOMENDACIÓN: A los Directivos Acudir a una institución especializada en marketing y publicidad que ayude a posicionar los productos y servicios que se ofertan.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 27-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 4/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₄SELECCION DE PERSONAL SIN PARAMETROS TECNICOS		AC 2_CCI 2/4
Condición El personal a contratar no cuenta con una base de estudios técnicos a los cuales regirse, se ha priorizado el capital físico sobre el humano,		
Causa No existe normativa a cual adherirse al momento de ser contratado, no existe personal de planta que su labor sea determinada y limitada		
Efecto Al no poseer personal capacitado, queda a juicio la resolución de problemas que una persona idónea podría resolverlos a tiempo.		
CONCLUSIÓN: Parte de las deficiencias en la compañía se debe a la falta de capital humano apto para solucionar problemas y realizar las actividades con profesionalismo, más la inseguridad que causa el mantener, personal, “aleatorio “ en distintas funciones no crea un buen clima laboral		
RECOMENDACIÓN: A los Directivos Crear una normativa con bases técnicas para la selección de personal calificado y la determinación de sus funciones no creando un ambiente de inestabilidad en su labor.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 28-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 5/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₅ INEXISTENCIA DE ACTA ENTREGA RECEPCION DE ACTIVOS FIJOS		AC 2_CCI 2/4
Condición En la compañía no se realiza la entrega de activos fijos mediante acta entrega recepción lo cual no permite establecer el control del inventario de bienes.		
Causa En la Compañía no se realiza la entrega de activos fijos al personal mediante un acta entrega recepción.		
Efecto La compañía no posee información real acerca del uso que se le da a los bienes de la compañía.		
CONCLUSIÓN: Es importante proteger y conocer los bienes con los que se cuenta en la entidad.		
RECOMENDACIÓN: A los directivos: Implementar el uso correcto del protocolo de entregar los bienes de la compañía mediante acta entrega recepción y de esa manera llevar un control adecuado de los activos fijos.		
ELABORADO POR: C.B.B.B.		FECHA: 28-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 6/12
Entidad: TECNOLPET SA. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₆ FALTA DE ANALISIS FODA		AC 2_CCI 2/4
Condición No se realiza análisis FODA en la compañía el cual permite conocer las herramientas a utilizar para la capacidad de crecimiento, desarrollo y crecimiento de la entidad.		
Causa Gerencia no realiza análisis FODA de manera oportuna y permanente dejando a criterio personal las decisiones tomadas.		
Efecto Desconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la compañía.		
CONCLUSIÓN: La compañía no posee herramientas estratégicas que le permitan conocer de mejor manera su situación en el mercado y la manera correcta de enfrentar la competencia.		
RECOMENDACIÓN: A Gerencia implementar el sistema FODA y hacerlo parte de sus herramientas prácticas para un mejor conocimiento interno y externo de la compañía.		
ELABORADO POR: C.B.B.B.		FECHA: 28-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 7/12
Entidad: TECNOLPET S.A Tipo de Examen: Auditoría Componente: Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₇INEXSISTENCIA DE UN SISTEMA DE EVALUACION AL PERSONAL		AC 2_CCI 3/4
Condición No se ha definido e implementado un sistema de evaluación, a efecto de medir el esfuerzo y capacidad del personal que labora en la entidad.		
Causa En este periodo se observó que en la compañía no se realizó evaluaciones al personal		
Efecto No poder medir el esfuerzo y capacidad del personal que la labora en la entidad y por consiguiente medir los resultados de la gestión.		
CONCLUSIÓN: No se realizan evaluaciones al personal que labora en la compañía.		
RECOMENDACIÓN: A Gerencia y Jefe Administrativo: Serán los encargados de realizar la implementación de un sistema adecuado de evaluación al personal.		
ELABORADO POR: C.B.B.B.		FECHA: 29-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 8/12
Entidad: TECNOLPET S.A Tipo de Examen: Auditoría Componente: Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₈ INEXISTENCIA DE CAPACITACION AL PERSONAL DE LA COMPAÑIA		AC 2_CCI 3/4
Condición La compañía no cuenta con un rubro presupuestario exclusivo para la capacitación del personal, se deberá contar con programas de capacitación el cual estará orientado a los puestos de trabajo y a las necesidades de conocimiento específicas determinadas en la evaluación del desempeño al personal.		
Causa La compañía en el año 2015 no contaba con un rubro presupuestario destinada a la capacitación.		
Efecto La Compañía al no poseer de un programa de capacitación adecuado es probable que esté llena de empleados que tiene solo una idea ligera de cómo llevar a cabo su trabajo.		
CONCLUSIÓN: La compañía no cuenta con un rubro específico para capacitaciones por lo que priva al personal que cuenta con habilidades y conocimientos suficientes para el manejo de la información.		
RECOMENDACIÓN: A Gerencia: Crear una rubro presupuestario específico destinado la capacitación del personal y de ese modo mejorar el desempeño en sus funciones.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 29-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 9/12
Entidad: TECNOLPET S,A, Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₉SUPERVISION NO CUENTA CON MOVILIDAD ADECUADA		AC 2_CCI 3/4
Condición Personal de supervisión no cuenta con transporte adecuado para realizar su labor en campo, el trabajo en el sector petrolero se desenvuelve en sitios de difícil acceso, en ambientes agrestes y muchas veces en condiciones complicadas para un desarrollo estándar de trabajo		
Causa El trabajo de explotación de petróleo en nuestro Oriente Ecuatoriano se lo hace en la selva, frecuentemente alejado de zonas pobladas o con escasas vías de acceso, en un ambiente húmedo y lluvioso, dificultando las actividades laborales		
Efecto En caso de supervisión, pese a desarrollar un horario de actividades en campo, por las condiciones ambientales y de terreno se dificulta realizarlo en varios puntos		
CONCLUSIÓN: El trabajo en el sector petrolero se desenvuelve en condiciones contrarias, en lugares difíciles que necesitan especial movilización en especial para un supervisor que debe moverse en diferentes puntos de acción, dependiendo las distancias y accesos, puede usarse vehículos todoterreno y helicópteros.		
RECOMENDACIÓN: A los directivos de la compañía se les recomienda buscar las mejores alternativas para el mejor desempeño del cargo de supervisión, por el momento una compañía de transporte especializada y con el tiempo movilización propia.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 30-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 10/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₁₀ NO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN ADECUADA AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS		AC 2_CCI 4/4
Condición No se aplican procedimientos, herramientas o técnicas que permitan una evaluación adecuada al desempeño de los empleados La aplicación de un plan de evaluación al desempeño permitirá conocer el grado de eficacia con la que el personal realiza sus actividades.		
Causa La Gerencia de la compañía no ha diseñado un adecuado plan de evaluación al desempeño la cual le permita conocer el desenvolvimiento del personal.		
Efecto La compañía al no realizar una evaluación adecuada al desempeño no puede detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la entidad o del cargo que ocupa.		
CONCLUSIÓN: La Compañía no cuenta con un plan adecuado de evaluación al desempeño del personal.		
RECOMENDACIÓN: A Gerencia: Deberá elaborar un Plan de Evaluación del Desempeño que permita mejorar los resultados del recurso humano con el que cuenta la compañía.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 30-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 11/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₁₁ NO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS		AC 2_CCI 4/4
Condición La entidad no ha establecido un Plan de Evaluación de Cumplimiento de metas y objetivos del personal		
Causa La Gerencia no ha diseñado para este período un Plan de Evaluación al Cumplimiento de metas y objetivos.		
Efecto La Compañía al no realizar una Evaluación al Cumplimiento de metas y objetivos no permite establecer mayores incentivos para el personal que la labora en la entidad.		
CONCLUSIÓN: La Compañía no cuenta con un Plan de Evaluación al Cumplimiento de metas y objetivos al personal.		
RECOMENDACIÓN: A Gerencia: Deberá elaborar un Plan de Evaluación al cumplimiento de metas y objetivos que permita establecer mayores incentivos al personal.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 30-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

	HOJA DE HALLAZGOS Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2015 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	AC 3_HA 12/12
Entidad: TECNOLPET S.A. Tipo de Examen: Auditoría Componente: De Gestión		
HALLAZGO		REFERENCIA
H₁₂FALTA UN CONTROL ESTRICTO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL		AC 2_CCI 4/4
Condición En la compañía no se cuenta con un control adecuado de asistencia de personal lo que no permite un estricto control de entrada y salida de los funcionarios.		
Causa La Gerencia no ha diseñado para este período un Plan de Evaluación al Cumplimiento de metas y objetivos.		
Efecto Se evidencia que no existe un Departamento de Recursos Humanos que precautele la presencia física del personal.		
CONCLUSIÓN: En el período de análisis de la entidad no existe un correcto control de asistencia del personal.		
RECOMENDACIÓN: A los Directivos: Deberán crear el Departamento de Recursos Humanos y a través de él pueda existir un control estricto de entrada y salida del personal vigilando a los mismos y se informe las novedades para que se tomen las medidas correctivas.		
ELABORADO POR: C.B.B.B		FECHA: 30-06-2016
REVISADO POR: D.M.S.L.		FECHA: 01-07-2016

4.2.3.4 Fase IV: Informe

ENTIDAD EXAMINADA

COMPAÑÍA TEGNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

INFORME DE AUDITORÍA

Informe de Auditoría de Gestión realizada a la Compañía Tecnología y Petróleo TECNOLPET S.A, del Cantón Francisco de Orellana, Provincia Orellana, período 2015.

FRANCISCO DE ORELLANA - ECUADOR

2016

CARTA DE PRESENTACIÓN

Francisco de Orellana, 04 de Julio del 2016.

Lcdo. Francisco Galeth. Silva

Gerente de la Compañía Tecnología y Petróleos TECNOLPET S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Se ha realizado la **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A. DE LA CIUDAD PUERTO FRANCISCO DE ORRELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA DEL 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. Carmen Bernita

AUTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

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 Compañía Tecnología y Petróleo TECNOLPET S.A. de la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, se llevó a cabo de conformidad a la Orden de Trabajo No. 001 del 17 de Marzo del 2016, emitida por la Srta. Carmen Bernita 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 COMPAÑÍA TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A., provincia de Orellana período 2015 para evaluar la eficiencia y eficacia del uso adecuado de los recursos.

Objetivos Específicos

- Determinar un marco teórico suficiente que sirva de apoyo para emprender la Auditoría de Gestión sirviéndonos para el efecto de leyes y normas vigentes, material bibliográfico y de investigación existente sobre el tema informático.
- Establecer el marco metodológico respectivo con la determinación de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable a fin de realizar una acertada auditoría de gestión.

- Ejecutar la Auditoría de Gestión en base a procedimientos y normativas vigentes incluyendo un informe con las conclusiones y recomendaciones del trabajo que sirva de base para la toma de decisiones en la compañía.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Informática se realizó a la Compañía Tecnología y Petróleo TECNOLPET S.A. 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.

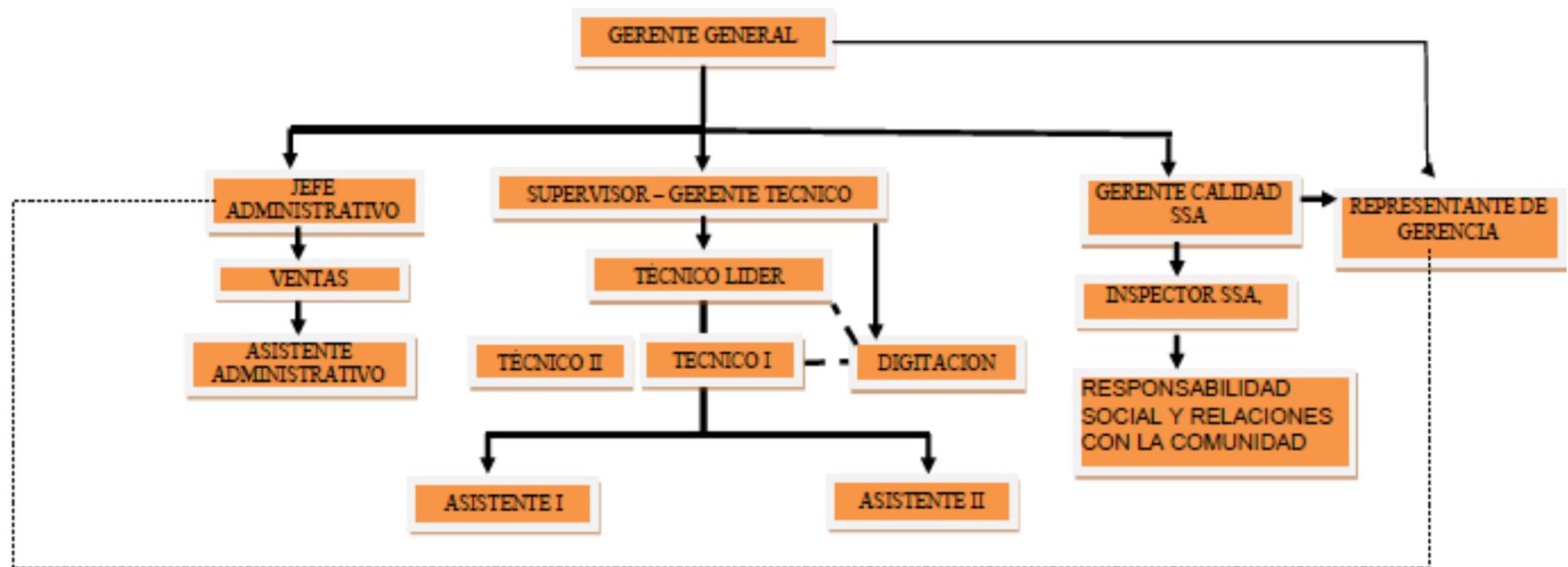
BASE LEGAL

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Régimen Tributario
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- 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.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TECNOLPET			SISTEMA DE GERENCIA TECNOLPET	
			DOCUMENTO NÚMERO:	
			TEC-FO-CAL-006	
DUENO DEL PROCESO:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	REVISADO:	REV. NO.:
CALIDAD	SUPERVISION	GERENTE GENERAL	19-02-2016	B



Respaldo en Ausencia de Su Posición

❖ 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.

Al no efectuarse auditorías externas anuales no se ha normado la realización de la Evaluación Presupuestaria anual.

- **Conclusión:** En la compañía no se realiza la Evaluación Presupuestaria anual.
- **Recomendación:** Gerencia será el encargado de realizar l 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. LOS MÉTODOS UTILIZADOS NO SE AJUSTAN AL PLAN ESTRATÉGICO.

Se debe normar en la compañía que lo establecido en el Plan Estratégico elaborado se lo cumpla de acuerdo a los métodos establecidos.

- **Conclusión:** Los planes estratégicos se manejan en forma empírica no pudiendo establecer controles que permitan el cumplimiento de la meta trazada.
- **Recomendación:** A los Directivos de la compañía crear la normativa que permita cumplir con el desarrollo adecuado del Plan Estratégico.

3. INEXISTENCIA DE UN ESTUDIO DE MERCADO QUE FACILITE EL CONOCIMIENTO DIRIGIDO AL CLIENTE POTENCIAL

No se han realizado muestreos de encuestas de mercadeo que permita conocer las necesidades reales de los productos y servicios que oferta la compañía.

- **Conclusión:** Pese a que cuenta con plataformas digitales que aluden al nombre de la compañía, esta se pierde en el mundo de la información al no poseer un impacto, situándolo como una alternativa pequeña.
- **Recomendación:**A los Directivos Acudir a una institución especializada en marketing y publicidad que ayude a posicionar los productos y servicios que se ofertan.

4. SELECCIÓN DE PERSONAL SIN PARAMETROS TÉCNICOS.

El personal a contratar no cuenta con una base de estudios técnicos a los cuales regirse, se ha priorizado el capital físico sobre el humano.

- **Conclusión:** Parte de las deficiencias en la compañía se debe a la falta de capital humano apto para solucionar problemas y realizar las actividades con profesionalismo, más la inseguridad que causa el mantener, personal, “aleatorio” en distintas funciones no crea un buen clima laboral.
- **Recomendación:** A los Directivos Crear una normativa con bases técnicas para la selección de personal calificado y la determinación de sus funciones no creando un ambiente de inestabilidad en su labor

5. INEXISTENCIA DE ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS

En la compañía no se realiza la entrega de activos fijos mediante acta entrega recepción lo cual no permite establecer el control del inventario de bienes.

- **Conclusión:** Es importante proteger los bienes con los que se cuenta en la compañía.
- **Recomendación:** A los directivos: Implementar el uso correcto del protocolo de entregar los bienes de la compañía mediante acta entrega recepción y de esa manera llevar un control adecuado de los activos fijos.

6. FALTA DE ANÁLISIS FODA

El análisis FODA permite conocer las herramientas a utilizar para el crecimiento y desarrollo de la capacidad de fomento de la compañía.

- **Conclusión:** La compañía no posee herramientas estratégicas que le permitan conocer de mejor manera su situación en el mercado y la manera correcta de enfrentar la competencia.
- **Recomendación:** A Gerencia implementar el sistema FODA y hacerlo parte de sus herramientas prácticas para un mejor conocimiento interno y externo de la compañía.

7. INEXSISTENCIA DE RESULTADOS EN EVALUACIONES AL PERSONAL

Se realizan las evaluaciones al personal de la compañía pero existe desconocimiento de los resultados.

- **Conclusión:** La Compañía no cuenta con un plan adecuado de evaluación al desempeño del personal.

- **Recomendación:** A Gerencia: Deberá elaborar un Plan de Evaluación al cumplimiento de metas y objetivos que permita establecer mayores incentivos al personal.

8. INEXISTENCIA DE CAPACITACION AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA.

La compañía no cuenta con un rubro presupuestario exclusivo para la capacitación del personal.

- **Conclusión:** La compañía no cuenta con un rubro específico para capacitaciones por lo que priva al personal que cuente con habilidades y conocimientos suficientes para el manejo de la información.
- **Recomendación:** A Gerencia: Crear una rubro presupuestario específico destinado a la capacitación del personal y de ese modo mejorar el desempeño en sus funciones.

9. SUPERVISION NO CUENTA CON MOVILIDAD ADECUADA

Personal de supervisión no cuenta con transporte adecuado para realizar su labor en campo.

- **Conclusión:** El trabajo en el sector petrolero se desenvuelve en condiciones contrarias, en lugares difíciles que necesitan especial movilización en especial para un supervisor que debe moverse en diferentes puntos de acción, dependiendo las distancias y accesos, puede usarse vehículos todoterreno y helicópteros.
- **Recomendación:** A los directivos de la compañía se les recomienda buscar las mejores alternativas para el mejor desempeño del cargo de supervisión, por el momento una compañía de transporte especializada y con el tiempo movilización propia.

10. NO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN ADECUADA AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

No se aplican procedimientos, herramientas o técnicas que permitan una evaluación adecuada al desempeño de los empleados.

- **Conclusión:** La Compañía no cuenta con un plan adecuado de evaluación al desempeño del personal.
- **Recomendación:** A Gerencia: Deberá elaborar un Plan de Evaluación del Desempeño que permita mejorar los resultados del recurso humano con el que cuenta la compañía.

11. NO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.

La entidad no ha establecido un Plan de Evaluación de Cumplimiento de metas y objetivos del personal.

- **Conclusión:** A Gerencia: Deberá elaborar un Plan de Evaluación del Desempeño que permita mejorar los resultados del recurso humano con el que cuenta la compañía.
- **Recomendación:** A Gerencia: Deberá elaborar un Plan de Evaluación al cumplimiento de metas y objetivos que permita establecer mayores incentivos al personal.

12. FALTA UN CONTROL ESTRICTO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL.

En la compañía el control de asistencia es deficiente

- **Conclusión:** En el período de análisis de la entidad no existe un correcto control de asistencia del personal.
- **Recomendación:** A los Directivos: Deberán crear el Departamento de Recursos Humanos y a través de él pueda existir un control estricto de entrada y salida del personal vigilando a los mismos y se informe las novedades para que se tomen las medidas correctivas.

CONCLUSIONES

- Las teorías de auditoría de gestión aplicadas en el marco teórico son los principios de auditoría generalmente aceptados, sirvieron para realizar la auditoría de gestión en el presente trabajo de investigación.
- La Compañía TECNOLPET S.A. carece de una Auditoría De Gestión, impidiendo contar con una herramienta de control interno para determinar el grado de eficiencia, eficacia y seguridad en el manejo de los recursos.
- En el período analizado no se han establecido indicadores de gestión que permitan determinar de una manera eficiente y eficaz el resultado de la gestión a los directivos de la compañía.
- Al culminar el examen de auditoría se emitió un informe final que contiene las conclusiones y recomendaciones dirigidas a los directivos de la entidad, que permitirá contribuir en la correcta toma de decisiones, y así mejorar el manejo de los recursos.

RECOMENDACIONES

- A los Directivos se recomienda autorizar que se realice una Auditoría de Gestión, la misma que será realizadas una vez al año.
- A los Directivos se recomienda realizar indicadores de gestión que permitan conocer los grados de eficiencia y efectividad con los que se manejan los recursos de la entidad
- A los Directivos, Gerente, Jefe Administrativo, Supervisor y Personal, cumplir con las recomendaciones elaboradas, con lo cual se estará contribuyendo a fortalecer con el desarrollo de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

- Hernandez, M. (2003). *El control de Gestión Empresarial*. La Habana: Ediciones Creart.
- Aguirre Juan. (2006). *Control Interno, áreas específicas de implementación procedimiento y control*. Madrid: Cultural de Ediciones.
- Bravo, F. R. (2010). *Indicadores de calidad y productividad de la empresa*. Quito: Cepyme Aragon.
- Cardozo, H. (2010). *Gestión Empresarial del Sector Solidario*. Cuenca: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, G. A. (2000). *Auditoría y Control Interno*. Bogota: Kimpres.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Nueva York: McGraw Hill.
- Contraloría General del Estado. (2002). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Legis.
- Couto, L. (2011). *Auditoría del sistema Appcc*. Madrid: Días de Santos.
- Cubero, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión, Unidad de Auditoría Interna*. Azuay: Cuenca.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría: Un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Fayol, H. Et. al. (1987). *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Mexico: Continental..
- Fonseca, O. (2011). *Sisitema de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Ediciones Peruana.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa, Gestión Estratégica del cambio*. 2ª. Ed. Mexico: McGraw Hill.
- Gonzalez, J. (2003). *Técnicas Actualizadas de Organización Administrativa*. Mexico: Universidad Autónoma de México.
- Goxnes, A. (1989). *Enciclopedia Práctica de la Contabilidad*. Barcelona: Editorial Océano Centrum,.
- Grinaker, R. (1976). *Examen de los Estados Financieros*. México: Continental.
- Idalberto, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Ídem. (s.f.).
- Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya Yala.
- Mantilla, S. (2003). *Control Interno*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Menguzzato, M. (1995). *La Dirección Estratégica “Un enfoque innovador del Managment”*. Barcelona: Ariel.

- Muñoz, M. (2010). *Gestión de la Rsc*. Madrid: Netbiblo.
- Norma Internacional de Auditoría. (2013). *Evidencia de auditoría*. Madrid: PR Ediciones.
- Peso, P.. (2001). *Auditoría Informática*. Mexico: Alfaomega.
- Philippe, C. (1979). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Subia, J. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja: Inedito.
- Taylor, F. (1997). *The Principles of Scientific Management*, Nueva York: Reviews.
- Whittington R. (2005). *Principios de Auditoría*. México: Mc-Graw Hill.
- Williams, L. (2007). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa*. Nueva York: Editorial Diana.

8. ¿De acuerdo al cargo que desempeña dentro de la compañía conoce detalladamente sus funciones a desempeñar?
SI NO
9. ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la compañía?
SI NO
10. ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?
SI NO
11. ¿Considera usted que la compañía cuenta con tecnología actual?
SI NO
12. ¿Cree usted que la compañía está en capacidad de un crecimiento sostenido a pesar de presentarse posibles eventos de riesgo operacional?
SI NO
13. ¿Cree usted que si existe un estricto cumplimiento de las tareas planificadas mensualmente?
SI NO
14. ¿Gerencia realiza evaluaciones presupuestarias anuales?.
SI NO

Anexo 2: Listado de socios de la Compañía Tecnología y Petróleo Tecnolpet S.A.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR Pagina 1 de 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR


 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
 REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 173922 Usuario: hermandoo

Nombre: TECNOLOGÍA Y PETRÓLEO TECNOLPET S.A.

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):						800,0000
NO.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL	RESTRICCIÓN
1	2200015150	GALETH SILVA FRANCISCO GERMAN	ECUADOR	NACIONAL	208,0000	
2	1705909446	LOPEZ LOPEZ NELSON RAMIRO	ECUADOR	NACIONAL	200,0000	
3	2100486519	LOPEZ ROMERO MIRIAM VERONICA	ECUADOR	NACIONAL	192,0000	
4	2200006241	MACIAS SANCHEZ ORLANDO MISAEL	ECUADOR	NACIONAL	200,0000	
TOTAL (USD \$):						800,0000

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 11/04/2014 11:51:01