



**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 EMPRESA SILVA RODAS  
SERVISILVA CIA LTDA, DE LA PROVINCIA DE ORELLANA KM  
7 ½ VIA A LAGO AGRIO, DEL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31  
DE DICIEMBRE DEL 2015.

### **AUTORA:**

EVA FABIOLA ELIZALDE VIVANCO

ORELLANA – ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Eva Fabiola Elizalde Vivanco, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizando su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
DIRECTOR

Dr. Alberto Patricio Robalino  
MIEMBRO

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 24 de mayo de 2017

Eva Fabiola Elizalde Vivanco  
C.C. 220005649-3

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme brindado la oportunidad de vivir y llenar de bendiciones en toda etapa de mi vida, y la infinita protección, fuerza, bondad y amor.

A mi madre Elvia Margarita Vivanco Ramón, a quien le debo todo en la vida, por ese gran apoyo quien con sacrificio luchó por darme todo su amor y cariño, apoyo económico para concluir este importante anhelo que es mi estudio. A mi hijo Ariel Dávila quien forma parte de mi vida y me ha impulsado a culminar este gran sueño.

A mis hermanas, maestros y amigos gracias; finalmente a todas las personas que son parte importante en mi vida y que me dieron palabras de aliento en todo momento de mi preparación

*Eva Fabiola Elizalde Vivanco*

## **AGRADECIMIENTO**

“El secreto es la perseverancia” Agradezco a Dios por haberme protegido, amado y llenado de infinita bondad en mi vida permitiendo alcanzar esta meta. A mi madre y mi hijo por haberme brindado su apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ya que en ella he adquirido los conocimientos necesarios de mi profesión y a sus docentes por habernos brindado la oportunidad de formar parte de esta gran institución.

A la Empresa Silva Rodas Servisilva Cía. Ltda. Al Sr. Luis Silva y la Sra. Icela Silva propietarios de la misma, por su colaboración de su valioso tiempo y permitirme toda la documentación e información necesaria para poder realizar mi proyecto de investigación.

Al Sr. Ángel Jaramillo por el apoyo continuo y por sus excelentes referencias de mi capacidad y destreza.

De manera especial al Ing. Jorge Enrique Arias Esparza, Director y Dr. Patricio Robalino, Miembro por brindar su tiempo y paciencia, guiar, asesorarme durante el desarrollo del trabajo de titulación.

Agradezco a todas las personas que me brindaron de una u otra forma su apoyo y colaboración para que este trabajo se culmine con éxito.

Gracias de corazón...Bendiciones

*Eva Fabiola Elizalde Vivanco*

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaratoria de Autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Anexos .....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.2 Formulación del Problema.....	3
1.1.3 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Evolución de Auditoría.....	9
2.2.2 Auditoría .....	10
2.2.2.1 Definición de Auditoría .....	10
2.2.2.2 Importancia de la Auditoría .....	11
2.2.2.3 Objetivos de Auditoría.....	11
2.2.3 Clasificación de la Auditoría .....	11
2.2.3.1 Auditoría financiera (contable).....	12

2.2.3.2	Auditoría administrativa .....	12
2.2.3.3	Auditoría operacional .....	13
2.2.3.4	Auditoría integral .....	13
2.2.3.5	Auditoría Gubernamental .....	14
2.2.3.6	Auditoría informática.....	15
2.2.3.7	Auditoria de Gestión.....	16
2.2.4	Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.....	17
2.2.4.1	Normas generales.....	18
2.2.4.2	Normas sobre el trabajo de campo.....	18
2.2.4.3	Normas sobre información.....	19
2.2.5	Evidencia .....	19
2.2.5.1	Tipos de evidencia .....	20
2.2.6	Opinión .....	21
2.2.6.1	Tipos de opiniones .....	21
2.2.7	Informe de Auditoría .....	22
2.2.8	Papeles de Trabajo .....	26
2.2.8.1	Archivo Permanente o Continuo.....	27
2.2.8.2	Archivo Corriente .....	28
2.2.9	Marcas y referencias .....	28
2.2.9.1	Marcas de Auditoría.....	29
2.2.10	Control Interno.....	31
2.2.10.1	Métodos de Evaluación de Control Interno .....	31
2.2.11	COSO I .....	32
2.2.12	Indicadores De Gestión.....	33
2.2.12.1	Tipo de indicadores.....	33
2.2.13	Procesos y Flujogramas .....	34
2.3	IDEA A DEFENDER .....	35
2.3.1	Idea a defender.....	35
2.4	VARIABLES .....	36
2.4.1	Variable Independiente .....	36
2.4.2	Variable Dependiente. ....	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	38

3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.3.1	Población .....	39
3.3.2	Muestra .....	39
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	40
3.4.1	Métodos de Investigación .....	40
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	41
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	42
4.1	TÍTULO .....	42
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	42
4.2.2.1	FASE I: Conocimiento Preliminar.....	67
4.2.2.2	FASE II: Planificación.....	90
4.2.2.3	FASE III: Ejecución.....	109
4.2.2.4	FASE IV: Comunicación de Resultados.....	140
	CONCLUSIONES .....	156
	RECOMENDACIONES.....	158
	BIBLIOGRAFÍA .....	160
	ANEXOS .....	161



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Población.....	39
-----------------------------------	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de la Auditoría de Gestión .....	17
Figura 2: Marcas de Auditoría.....	29
Figura 3: Flujogramas .....	35

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: RUC .....	161
Anexo 2: Escritura de Constitución de la Empresa Servisilva CIAL LTDA. ....	163

## RESUMEN

La auditoría de gestión a la empresa Silva Rodas Servisilva Cia Ltda, de la provincia de Orellana km 7 ½ via a Lago Agrio, del período 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, tiene la finalidad de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos en la empresa. Para el desarrollo de la auditoría se utilizó cuestionarios de control interno mediante el método del COSO I e indicadores de gestión, lo cual permitió identificar los siguientes hallazgos: no se aplican indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos, falta de un plan de capacitación al personal, reglamento interno desactualizado, inexistencia de un sistemas de reclutamiento, selección e inducción del personal, falta de un manual orgánico funcional. Se recomienda al personal encargado: diseñar un conjunto de indicadores de gestión por áreas operativas y aplicar índices financieros y utilizarlos como herramienta de gestión, elaborar y aprobar el plan anual de capacitación, actualizar el reglamento interno que contendrá todas las disposiciones legales relativas al personal, responsabilidades y obligaciones de los funcionarios de la entidad, elaborar un sistema de gestión del talento humano que contenga normas, políticas y procesos técnicos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano, actualizar el organigrama y manual orgánico funcional, estableciendo con claridad niveles jerárquicos, nivel de dependencia, perfil profesional de cada puesto de trabajo, funciones, atribuciones y responsabilidades en cada nivel organizacional.

**Palabras claves:** AUDITORÍA DE GESTIÓN. INDICADORES DE GESTIÓN. COSO I.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The management Audit of the “Silva Rodas Servisilva Limited Company”, of Orellana province, 7,5 km road Lago Agrio, from January 1 to December 31, 2015, evaluated the degree of efficiency, effectiveness and economy in the use of company resources. Questionnaires were used for the development of the audit internal control, applying management indicators and the COSO I method, which allowed to identify the following findings: management indicators are not applied to measure the achievement of goals and objectives, lack of a plan personnel training, internal regulations are outdated, there is no recruiting, selection and induction of staff, no functional organic manual. It is recommended to staff design management indicators by operating areas and apply financial indexes to be used as a management tool; prepare and approve the annual training plan, update the internal regulations that will contain all the legal provisions concerning personnel, responsibilities and obligations of the entity's officers, develop a human talent management system that contains standards, policies and technical processes recruitment, selection, contracting, induction, training, performance evaluation and development of human talent, updating organizational chart and functional manual, clearly establishing hierarchical levels, level of dependency, professional profile of each job, functions, attributions and responsibilities at each organizational level.

Keywords: MANAGEMENT AUDIT. MANAGEMENT INDICATORS. COSO I.

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente trabajo de titulación es realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Silva Rodas SERVISILVA CIA. LTDA., de la ciudad de Francisco de Orellana, durante el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre 2015.

CAPITULO I: Se encuentra conformado por el problema de investigación, delimitación, objetivos generales y específicos.

CAPITULO II: Se sustenta el marco teórico en base a las variables de estudio para fundamentar teóricamente los problemas encontrados dentro de la institución.

CAPITULO III: Está determinado por la metodología, el tipo de la investigación, nivel de población y los métodos de recolección de la información para el trabajo investigativo.

CAPITULO IV: Está estructurado, por el marco propositivo, justificación y el contenido de la propuesta en la cual contiene la auditoria, hallazgos y el informe de la auditoría

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, se constituyó el 28 de octubre de 1994, ubicada en la Provincia de Orellana. El objeto de la compañía es la prestación de servicios en reparación de tubería de producción, revestimiento, construcción de roscas rotarias, construcción de crossover, alquiler de herramientas, medición y calibración de roscas para el sector petrolero.

Desde su creación hasta la actualidad la empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, no ha sido objeto de una auditoría de gestión que permita evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo de recursos, por ende no cuenta con indicadores de gestión a fin de medir el desempeño administrativo y cumplimiento de metas, planes y objetivos empresariales.

La falta de capacitación al personal del área administrativa, impide que los empleados cumplan sus funciones a cabalidad desarrollando sus actividades de manera empírica y tradicional, sin un horizonte de planificación en el corto, mediana y largo plazo.

En el ámbito de la producción la empresa presenta altos costos en el tratamiento de sus procesos, demoras en la entrega de productos a sus clientes con las que causa molestias que afectan la imagen de la empresa.

En el aspecto organizativo, es evidente la duplicidad de funciones y responsabilidades lo cual refleja la deficiente estructura organizacional.

La empresa no cuenta con manuales de funciones, clasificación y valoración de puestos, de procedimientos, ni un código de ética que sirvan de guías o referentes para el cumplimiento eficiente y oportuno de sus labores profesionales.

Con estos antecedentes se plantea la siguiente pregunta que guiará la presente investigación

### 1.1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera la Auditoría de Gestión aplicada a LA EMPRESA SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, DE LA PROVINCIA DE ORELLANA KM 7 ½ VÍA A LAGO AGRIO DEL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015, permite medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos?

### 1.1.3 Delimitación del Problema

LINEA DE INVESTIGACIÓN	Auditoría
AMBITO	Auditoría de Gestión
TIEMPO	Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015
GEOGRÁFICO	Provincia de Orellana, Cantón Francisco de Orellana Km. 7 1/2 Vía Lago Agrio
ESPACIO	Empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión nos ayuda a formular y expresar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales u operativos, poniendo énfasis en el grado de eficacia, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, determinando así mismo si se han alcanzado los objetivos programados.

El motivo de la aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA es evaluar y conocer la situación actual de la empresa a través del desarrollo sistemático de las fases de: Planificación Preliminar, Planificación Especifica, Ejecución y Comunicación de Resultados, con sus debidas conclusiones y recomendaciones en el informe final.

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico por cuanto se fundamentará en bases conceptuales técnicas y científicas estudiadas desde varios autores y fuentes de carácter bibliográfico y que sirven para sistematizar el conocimiento en el ámbito de la auditoría de gestión.

Desde el punto de vista práctico la investigación es importante porque permite aplicar los procedimientos, métodos y técnicas de Auditoría de Gestión, en un objeto real de investigación como es la empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, del Cantón Francisco de Orellana, medir el cumplimiento de los objetivos de la entidad, sus deficiencias, fortalezas, debilidades y amenazas. Al mismo tiempo servirá de base para orientar estrategias y acciones por parte de la administración de la empresa para emprender procesos de mejoramiento continuo.

Desde el punto de vista académico, el tema propuesto sirve como una primera experiencia profesional en la que se pone de manifiesto los conocimientos recibidos en la carrera de licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH extensión Norte Amazónica y particularmente aquellos relacionados con Auditoría de Gestión.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a la EMPRESA SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, DE LA PROVINCIA DE ORELLANA KM 7 ½ VÍA A LAGO AGRIO DEL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015, permite medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos?

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Elaborar el marco teórico con la finalidad de sustentar técnicamente los principales conceptos, teorías, normas y principios de auditoría de gestión, basados en información bibliográfica.

- ✓ Aplicar métodos, prácticas, procedimientos de auditoria para la evaluación de los procesos mediante la utilización de indicadores de gestión para la obtención de la evidencia suficiente y competente.
  
- ✓ Determinar conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, las mismas que están detalladas en el informe de auditoría de gestión plasmado en la opinión del auditor.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

**Tema:** Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas de la Empresa “SUPERMARKAS” de la Ciudad de Pelileo, Provincia de Tungurahua, en el período 01 de Enero al 31 de Diciembre

**Autor(es)** Marcia Paulina Ganan Llagua

**Año:** 2016

#### Conclusiones

- ✓ La empresa SUPERMARKAS no mantiene una estructura clara en la que se definan las dependencias y las actividades según los requerimientos de la empresa.
- ✓ SUPERMARKAS no mantiene controles ni elementos de apoyo sobre las actividades que realiza, reduciendo su capacidad operativa y haciéndola muy dependiente del responsable actual.
- ✓ En SUPERMARKAS se mantiene una contabilidad externa muy superficial que no emite mediante informes los resultados con informes si no se limita solo al pago de impuestos permisos y roles de pago
- ✓ La empresa funciona basada en la experiencia de cómo se mueve el negocio, pero no mantiene un direccionamiento estratégico basado en la planificación ni en el cumplimiento de objetivos.

**Tema:** Auditoría de Gestión a la empresa REPREMARVA CIA LTDA. De la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato del periodo 2014

**Autor(as)** Eva Liliana Ocaña Montero/ Verónica Cristina Guzmán Cashicana

**Año:** 2016

## **Conclusiones**

- ✓ La Auditoría de Gestión aplicada a la empresa REPREMARVA CIA LTDA, se identificó como una herramienta primordial para evaluar el desempeño de los recursos humanos y materiales. Con el fin de presentar un producto profesional a la Gerente General quien es la máxima autoridad junto con los colaboradores, les permita tomar acciones correctivas y mejorar los procesos administrativos.
- ✓ En la ejecución de la Auditoría se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, ya que se evidenció la falta de un Sistema de Control Interno establecido de manera formal, obteniendo resultados que fueron comunicados durante la ejecución de la auditoría a través de conclusiones y recomendaciones las mismas que de hecho proporcionan valor agregado al control de los recursos humanos y materiales de la empresa
- ✓ Al efectuar la auditoría se identificó y evaluó los riesgos convirtiéndose en una responsabilidad inevitable para todas las áreas que están inmersas en el logro de los objetivos y metas de la empresa. El Sistema de Control Interno implementado para el mejoramiento continuo de los procesos y métodos para el control de los recursos mediante su evaluación constante, será un instrumento importante para el cumplimiento basándose en la planificación de la misma.

**Tema:** Auditoría Operacional a la empresa ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP CIA LTDA, ubicada en el Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, correspondiente al periodo 01 de Enero del 2014 al 31 de Diciembre del 2014

**Autor:** Diógenes German Garófalo Vega

**Año:** 2016

## **Conclusiones**

- ✓ No cuenta con un manual operativo actualizado que es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición, impidiendo asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución
- ✓ La entidad no cuenta con tecnología suficiente para la atención al cliente y para la generación razonable de información técnica y económica de la empresa.

- ✓ Existe un organigrama estructural y funcional desactualizado que no permite conocer las labores y autoridad de cada empleado
- ✓ No se realizan capacitaciones constantes a los funcionarios, tanto en la parte obrera como operativa, afectando el buen desempeño de los mismos.
- ✓ No se ha cumplido con los objetivos planificados en el plan operativo anual, además el personal técnico y operativo desconoce de las metas que la gerencia se ha propuesto para lograr cumplir con lo planeado dentro de la organización.

**Tema:** Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Palora, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

**Autor:** María Beatriz Guevara Chavez

**Año:** 2016

### **Conclusiones**

- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito la Pequeña Empresa de Palora, es una entidad financiera que se encarga de la captación de recursos en forma de depósitos y colocación de créditos, cuentan con una normativa aplicable a las actividades de la entidad pero no han aplicado debidamente perjudicando la rentabilidad de la Cooperativa.
- ✓ En el Documento denominado "Conozca a su cliente", emitido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito se estableció la presentación obligatoria de varios documentos que servirán para comprobar los datos de los empleados dados para sus ingresos, en el proceso verificación se determinó un cumplimiento promedio del 58.93%
- ✓ En el reglamento de créditos de la CACPE Palora Ltda., en su artículo 18 se definen los requisitos que deben cumplir los socios para acceder un crédito, tuvimos acceso a 20 carpetas de créditos colocados dando el siguiente resultado un cumplimiento de los requisitos en un 91.11% de lo establecido.
- ✓ Una vez realizadas las actividades se determinó que se otorgó un valor superior al estimado en el caso de los créditos de consumo, en el caso de los microcréditos y créditos de vivienda no se alcanzó la meta y no se han evaluado el proceso definido por la entidad.

**Tema:** Auditoría de Gestión a los procesos de producción de Calzado en creaciones Anabel en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua periodo 2013

**Autor:** Betty Maribel Guasipa Parco

**Año:** 2013

## **Conclusiones**

- ✓ La empresa no realiza la planificación estratégica que le permita evaluar la fortaleza y debilidad del ámbito interno, de igual manera con las oportunidades y amenazas en el ámbito externo, con la cual pueda la organización definir los objetivos a cumplir en el largo plazo en el área de producción
- ✓ No se definen adecuadamente los puestos de trabajo, líneas de autoridad y la responsabilidad de cada una de los funcionarios, es por esa razón que los trabajadores las actividades de manera empírica de acuerdo a sus experiencias. La asignación de las funciones dentro de la organización, no concuerda con los objetivos de minimizar el riesgo en cometer errores o irregularidades en las respectivas tareas realizadas.
- ✓ Con la elaboración de los indicadores de gestión a los procesos de producción se determina que la eficiencia y eficacia en los procesos son adecuados, debido a que en los tiempos establecidos por los clientes y entregados por la empresa se cumple, y los clientes se encuentran satisfechos con la entrega de los productos.
- ✓ En la empresa Creaciones Anabel no se establece los parámetros de control, los cuales le permitan evaluar los resultados obtenidos y determinar si los objetivos se cumplieron en un 100%, para ello es importante que se realice una Auditoría de Gestión a los procesos de Producción

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Evolución de Auditoría**

Se sabe que hace varios siglos ya se practicaban auditorías. Muchos reyes o gente poderosa tenían como exigencia la correcta administración de las cuentas por parte de los escribanos, de modo que se pudieran evitar desfalcos o que alguna persona se aprovechara de las riquezas que en aquella época costaban tanto sudor y sangre conseguir. Sin embargo, los antecedentes de la auditoría, los encontramos en el siglo XIX, por el año

1862 donde aparece por primera vez la profesión de auditor o de desarrollo de auditoria bajo la supervisión de la ley británica de Sociedades anónimas.

Para evitar todo tipo de fraude en las cuentas, era necesaria una correcta inspección de las cuentas por parte de personas especializadas y ajenas al proceso, que garantizaran los resultados sin sumarse o participar en el desfalco.

Desde entonces, y hasta principios del siglo XX, la profesión de auditoria fue creciendo y su demanda se extendió por toda Inglaterra, llegando a Estados Unidos, donde los antecedentes de las auditorias actuales fueron forjándose, en busca de nuevos objetivos donde la detección y la prevención del fraude pasaban a segundo plano y perdía cierta importancia.

En 1940 los objetivos de las auditorias abarcaban, no tanto el fraude, como las posiciones financieras de la empresa o de los socios o clientes que las constituían, de modo que se pudieran establecer objetivos económicos en función de dichos estudios. De manera paralela a dicho crecimiento de la auditoria en América, aparece también el antecedente de la auditoria interna auditoria de gobierno que en 1921 fue establecida de manera oficial mediante la construcción de la Oficina general de contabilidad.

Evolución histórica de la auditoría recuperada de <http://www.antecedentes.net/antecedentes-auditoria.html>

## **2.2.2 Auditoria**

### **2.2.2.1 Definición de Auditoría**

Según (ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007) definen a la auditoría de la siguiente manera:

Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente. (p.4).

(CEPEDA, 1997) Manifiesta sobre la auditoría lo siguiente:

Es un examen que se practica generalmente con posterioridad a la ejecución y registro de las operaciones; sin embargo, su valor disminuye en proporción directa con la demora en el correspondiente examen de las operaciones. Por lo tanto, si es posterior, la auditoría debe ser oportuna. (p.89)

### **2.2.2.2 Importancia de la Auditoría**

(KELL W & BOYNTON, 1995)

Menciona que la Auditoría es importante porque permite tomar decisiones en base a resultados obtenidos durante la ejecución de pruebas que sustenten y fundamenten cambios para mejorar los niveles de eficiencia y productividad de una entidad con el fin de que cumpla con su razón de ser y por ende con toda la sociedad en general.(p.4)

### **2.2.2.3 Objetivos de Auditoría**

(CEPEDA, 1997) En cuanto a los objetivos de la auditoría nos dice lo siguiente:

Medir en los distintos niveles, la eficiencia y eficacia operativos.

Revelar irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización, que afecten el desarrollo de las operaciones.

### **2.2.3 Clasificación de la Auditoría**

(Muñoz, 2002)

La clasificación aquí propuesta se refiere al ámbito específico donde se llevan a cabo las actividades y operaciones que serán auditadas, ubicando a cada tipo de auditoría de acuerdo con el área de trabajo e influencia de la rama o especialidad que será evaluada. En atención a dicho criterio, y debido a que podemos encontrar un sinnúmero de clasificaciones de estos tipos de auditorías, todas válidas, para nuestro análisis de los conceptos generales sólo nos concentraremos en presentar su clasificación y una breve

definición de cada uno de los tipos, tomando en cuenta solamente su área de aplicación sin ir más allá, es decir, no se analizarán sus ventajas ni desventajas.

### **2.2.3.1 Auditoría financiera (contable)**

Inicialmente llamada auditoría contable, en realidad fue el primer tipo de auditoría que existió en el ámbito comercial; en este tipo de auditoría la principal actividad del auditor consiste en revisar la correcta y oportuna aplicación de los registros contables y operaciones financieras de las empresas, con el propósito de comprobar que la emisión de los resultados financieros de un ejercicio fiscal cumpla con los principios contables que regulan las actividades del contador público y así poder emitir un dictamen sobre sus resultados financieros. La definición que analizaremos es la siguiente: Conceptos generales, es la revisión sistemática, explicativa y crítica que realiza un profesional de la contabilidad a los libros y documentos contables, a los controles y registros de las operaciones financieras y a la emisión de los estados financieros de una empresa, con el fin de evaluar y opinar sobre la razonabilidad, veracidad, confiabilidad y oportunidad en la emisión de los resultados financieros obtenidos durante un periodo específico o un ejercicio fiscal. El propósito final es emitir un dictamen contable sobre la correcta presentación de los resultados financieros a los accionistas, clientes, autoridades fiscales y terceros interesados, en relación con las utilidades, pago de impuestos y situación financiera y económica de la institución. Actualmente este tipo de auditoría se complementa con un análisis financiero de los resultados obtenidos durante dicho ejercicio, para lo cual se utilizan diversas técnicas de la ingeniería financiera y del análisis contable.

### **2.2.3.2 Auditoría administrativa**

Después de lo anterior, el siguiente paso de la auditoría, muy importante por cierto, fue ampliar su ámbito de evaluación a las actividades administrativas de las empresas. Los auditores ya no se contentaban solamente con auditar los resultados financieros de las empresas, sino que les hacía falta completar su trabajo; por eso procedieron a evaluar el adecuado cumplimiento de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, principalmente en el aspecto administrativo. Por esta razón se le llamó auditoría administrativa. Su definición es la siguiente: Es la revisión sistemática y exhaustiva que

se realiza a la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones. Su propósito es evaluar tanto el desempeño administrativo de las áreas de la empresa, como la planeación y control de los procedimientos de operación, y los métodos y técnicas de trabajo establecidos en la institución, incluyendo la observancia de las normas, políticas y reglamentos que regulan el uso de todos sus recursos. Inicialmente esta auditoría fue aplicada por contadores, pero debido a su propio campo de acción, así como a la importancia de esta materia, se extendió con rapidez a la profesión de licenciado en administración y carreras similares, siendo éste uno de los principales espacios de acción de estos profesionales.

### **2.2.3.3 Auditoría operacional**

En un principio formó parte de la evaluación a las operaciones contables y administrativas de las empresas, pero su peso e importancia fueron tales que fue necesario hacer Auditoría en sistemas computacionales auditorías a las operaciones de toda la institución, dándose así una nueva especialidad, no sólo en el campo de los administradores, sino en otras áreas especializadas como la ingeniería, relaciones laborales y otras ramas que la utilizaban para evaluar las operaciones de cualquier área de una institución. Incluso en algunos casos fue de gran utilidad para el campo de organización, métodos y procedimientos, las actividades fabriles y en sí de la ingeniería aplicada. La definición propuesta es la siguiente: Es la revisión exhaustiva, sistemática y específica que se realiza a las actividades de una empresa, con el fin de evaluar su existencia, suficiencia, eficacia, eficiencia y el correcto desarrollo de sus operaciones, cualesquiera que éstas sean, tanto en el establecimiento y cumplimiento de los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo necesarios para el desarrollo de sus operaciones, en coordinación con los recursos disponibles, como en las normas, políticas, lineamientos y capacitación que regulan el buen funcionamiento de la empresa.

### **2.2.3.4 Auditoría integral**

Debido al constante crecimiento de las ramas en las que se podía utilizar la auditoría, y a que cada vez existía una mayor interrelación entre todas las operaciones y actividades de una empresa, casi siempre vinculadas entre sí pero distintas con relación a su contribución



a la actividad fundamental de la empresa, surgió la necesidad de avanzar en la rama de auditoría, con el fin de buscar una forma de evaluación global de todas las áreas que participan en la vida productiva de las corporaciones. Por tal razón hubo la exigencia de encontrar mecanismos especiales con los cuales se pudieran evaluar conjuntamente todas esas actividades. Tras varias experimentaciones se logró lo anterior mediante la participación de un grupo interdisciplinario de profesionales de diversas especialidades, quienes se agruparon en torno a la disciplina de la auditoría con el fin de poder evaluar conjuntamente todas las áreas, actividades, funciones y operaciones de las instituciones.

La definición de esta auditoría es la siguiente: Es la revisión exhaustiva, sistemática y global que realiza un equipo multidisciplinario de profesionales a todas las actividades y operaciones de una empresa, con el propósito de evaluar, de manera integral, el correcto desarrollo de las funciones en todas sus áreas administrativas, cualesquiera que éstas sean, así como de evaluar sus resultados conjuntos y relaciones de trabajo, comunicaciones y procedimientos interrelacionados que regulan la realización de las actividades compartidas para alcanzar el objetivo institucional; dicha revisión se lleva a cabo también a las normas, políticas y lineamientos sobre el uso de todos los recursos de la empresa.

Conceptos generales El propósito fundamental de este nuevo tipo de auditoría tan especializado, es poder auditar de manera conjunta todas las actividades, funciones y operaciones de todas las áreas de una empresa, con la posibilidad de evaluar al total de las ramas que conforman una empresa. En esta auditoría se conjuga la participación colegiada de muchos profesionales de distintas especialidades, quienes aparentemente no tienen relación entre sí por lo diferente de sus áreas de actuación, pero que al conjuntar sus trabajos contribuyen en gran medida a elevar los alcances, la profundidad y eficacia de la evaluación de todas las áreas de una misma empresa.

### **2.2.3.5 Auditoría Gubernamental**

Esta auditoría se realiza debido a que los gobiernos federal, estatal y/o municipal son los responsables de captar los ingresos aportados por los contribuyentes, y son también los encargados de manejar los egresos de carácter público para proporcionar el bienestar de la sociedad. Se realiza también debido a lo especializado que resulta el manejo apropiado de las actividades y operaciones gubernamentales requeridas para satisfacer las necesidades de la población, y debido al cúmulo de funciones especializadas de gobierno,

las cuales regulan la actuación de una entidad gubernamental a otra, aparentemente distintas entre sí. Todo esto en conjunto hace que su evaluación sea también muy especializada y con características muy particulares, ya que existe la necesidad de una vigilancia más detallada de las funciones gubernamentales. Esta vigilancia debe ser muy estrecha en cuanto al adecuado manejo y cumplimiento de los programas, ingresos, egresos, acciones y funciones por parte de quienes tienen esta responsabilidad ante la sociedad, y además se debe vigilar que todas esas acciones gubernamentales se cumplan conforme a lo regulado en las leyes federales, estatales y/o municipales. Debido al alto grado de especialidad que se requiere para auditar estas actividades y resultados gubernamentales, la auditoría tradicional fue incapaz de evaluar esta necesidad. Por esta razón nació la llamada auditoría gubernamental, la cual se puede definir de la siguiente manera: Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental, cualquiera que sea la naturaleza de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Esta revisión se ejecuta con el fin de evaluar el correcto desarrollo de las funciones de todas las áreas y unidades administrativas de dichas entidades, así como los métodos y procedimientos que regulan las actividades necesarias para cumplir con los objetivos gubernamentales, estatales o municipales; también se lleva a cabo en la aplicación y cumplimiento de presupuestos públicos, programas, normas, políticas y lineamientos que regulan la participación de los recursos de la entidad en la prestación de servicios a la sociedad. 18

Auditoría en sistemas computacionales Esta definición nos indica claramente cómo se satisfizo la necesidad de evolucionar hacia una auditoría más especializada con la cual se pudiera evaluar la correcta aplicación de los presupuestos y gastos del gobierno, y con la que se tuviera la suficiente capacidad para dictaminar acerca del adecuado cumplimiento de las actividades que son encomendadas a las diferentes dependencias gubernamentales e instituciones paraestatales de la federación, los estados y municipios, mediante las técnicas y procedimientos de la auditoría.

#### **2.2.3.6 Auditoría informática**

Motivada por lo especializado de las actividades de cómputo, así como por el espectacular avance que han tenido estos sistemas en los últimos años, ha surgido una nueva necesidad de evaluación para los auditores, quienes requieren una especialización cada vez más profunda en sistemas computacionales para dedicarse a este tipo de auditorías. Por ello

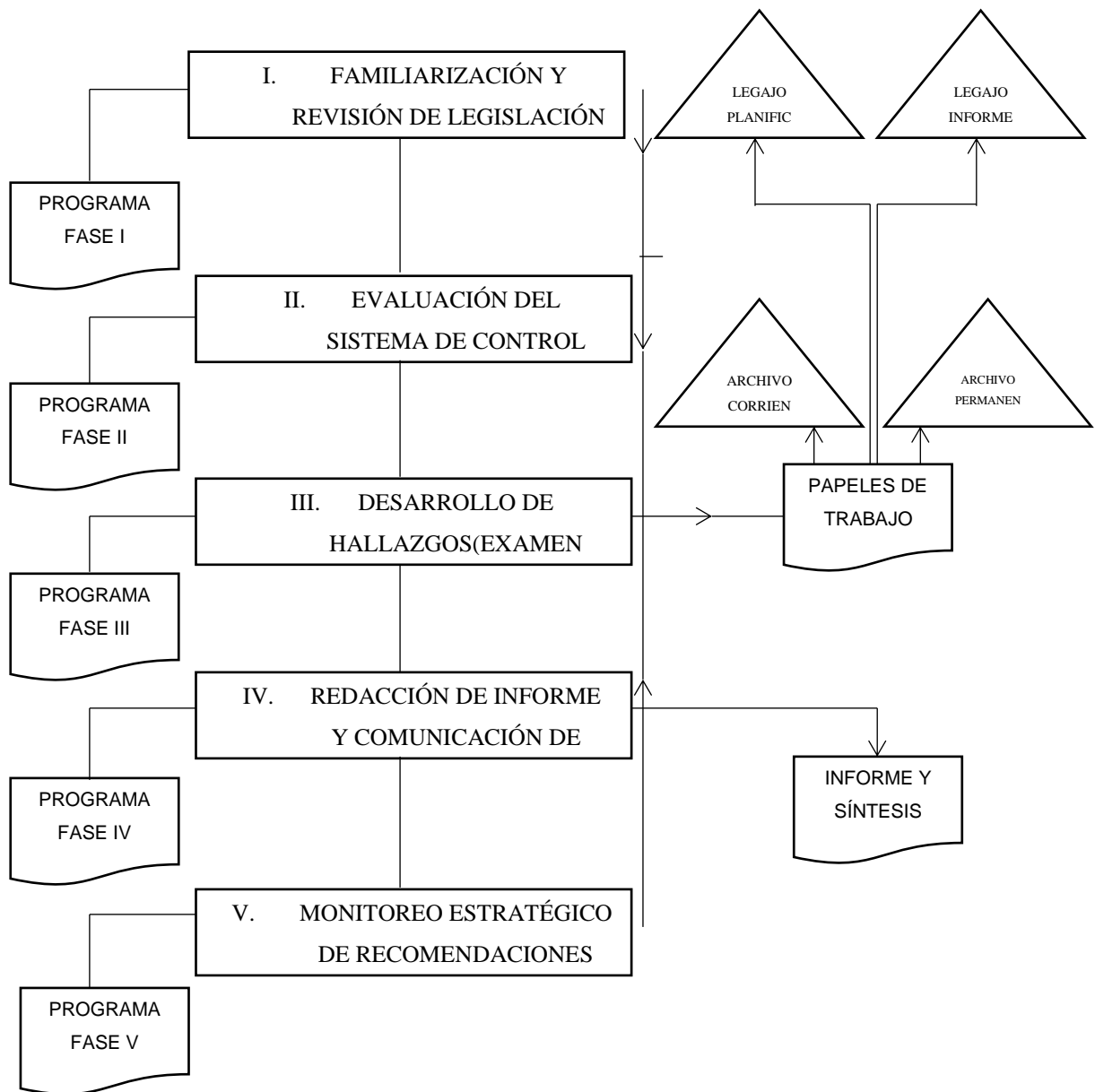
nació la necesidad de evaluar no sólo los sistemas, sino también la información, sus componentes y todo lo que está relacionado con dichos sistemas. La definición propuesta es la siguiente: Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos y/o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes. Dicha revisión se realiza de igual manera a la gestión informática, el aprovechamiento de sus recursos, las medidas de seguridad y los bienes de consumo necesarios para el funcionamiento del centro de cómputo. El propósito fundamental es evaluar el uso adecuado de los sistemas para el correcto ingreso de los datos, el procesamiento adecuado de la información y la emisión oportuna de sus resultados en la institución, incluyendo la evaluación en el cumplimiento de las funciones, actividades y operaciones de funcionarios, empleados y usuarios involucrados con los servicios que proporcionan los sistemas computacionales a la empresa. Las definiciones anteriores son las más comunes y conocidas en el ambiente de la auditoría; sin embargo, existen otros tipos de auditorías más especializados, por lo que es de suma importancia conocer las definiciones de esos modelos, mismas que se presentan a continuación. Con esto se pretende establecer los diferentes criterios y áreas especializadas de evaluación que existen en esta materia para que el lector conozca dichos tipos de auditorías y pueda llegar a dominar su aplicación.(p. 15-19)

### **2.2.3.7 Auditoría de Gestión**

(Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006) Expone algunos conceptos de auditoría de gestión, entre ellos el siguiente:

La auditoría integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y mejor aprovechamiento de sus recursos. (p. 18)

Figura 1: Proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: (Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006)  
 Elaboración: Eva Elizalde

### 2.2.4 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

(ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007) Se refieren a las normas de auditoría generalmente aceptadas de la siguiente manera:

Las normas de auditoría son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

Las directrices más amplias disponibles son las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas (GAAS, por sus siglas en inglés). Fueron elaboradas por el AICPA en 1957 y han sufrido cambios mínimos desde que fueron emitidas. Estas normas, no son suficientemente específicas para proporcionar alguna guía significativa para los profesionales, pero sí representan un marco de referencia con base en el cual el AICPA puede realizar interpretaciones.

**Las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas se resumen en tres categorías:**

#### **2.2.4.1 Normas generales**

- ✓ La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- ✓ En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente
- ✓ Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoría y en la preparación del informe

#### **2.2.4.2 Normas sobre el trabajo de campo**

- ✓ El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
- ✓ Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollarán.
- ✓ Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a los estados financieros que se auditan.

### **2.2.4.3 Normas sobre información**

- ✓ El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicables.
- ✓ En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.
- ✓ Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.
- ✓ El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o alguna indicación de que no puede emitirse una opinión. Cuando esto último suceda, las razones deben manifestarse. En todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del mismo, si procede, y del grado de responsabilidad que asume.

Las normas generales hacen hincapié en las cualidades personales fundamentales que el auditor debe poseer. (P.33-34)

### **2.2.5 Evidencia**

(ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007) Definen a la evidencia de la siguiente manera:

Es cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información auditada se declara de acuerdo con el criterio establecido. La información varía muchísimo en la medida que persuade al auditor si los estados financieros se presentan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. La evidencia incluye información que es sumamente convincente, como el recuento del auditor de los valores comerciales e información menos convincente como las respuestas de los empleados del cliente. (P.162-172)

### 2.2.5.1 Tipos de evidencia

(ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007)

Al decidir cuáles procedimientos de auditoría se van a utilizar, existen siete categorías amplias de evidencias entre las cuales el auditor puede escoger. Estas categorías, conocidas como tipos de evidencias, que representan a continuación, se definen y analizan en esta sección

1. Examen físico, es la inspección o conteo que hace el auditor de un activo tangible.
2. Confirmación, se refiere a la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera persona independiente para verificarla precisión de la información que ha solicitado el auditor.
3. Documentación, es el examen que hace el auditor de los documentos y registros del cliente para apoyar la información que es o debe ser incluida en los estados financieros.
4. Procedimientos analíticos, se utilizan comparaciones y relaciones para determinar si los balances de cuenta u otros datos son razonables. Sus propósitos son:

- ✓ Comprensión de la actividad y giro del cliente.
- ✓ Evaluación de la capacidad de la entidad para continuar como una empresa activa o en marcha.
- ✓ Indicación de la presencia de posibles errores en los estados financieros.
- ✓ Reducción de exámenes detallados de auditoría.

5. Interrogatorio al cliente, es obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a las preguntas del auditor

6. Re desempeño, implica verificar de nuevo una muestra de los cálculos y transferencia de información que hace el cliente durante el período que se está auditando.

7. Observación, es el uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades.

(p.162-172)

## **2.2.6 Opinión**

### **2.2.6.1 Tipos de opiniones**

(ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007)

Cuando exista cualquiera de las tres condiciones que requiera una desviación de un reporte sin salvedades y sea material, se deberá emitir un reporte diferente a un reporte sin salvedades.

Los tres principales tipos de reporte de auditoría se emiten bajo las siguientes condiciones: opinión con salvedades, opinión adversa, denegación de la opinión. Cuando el auditor carece de independencia, no se incluye título de reporte.

Una opinión con salvedades puede ser resultado de una limitación del alcance de la auditoría o no seguir aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados. Un informe de opinión con salvedades puede ser utilizado sólo cuando el auditor concluye que, en su conjunto, los estados financieros se presentan objetivamente. Una negación o un informe adverso deben ser utilizados si el auditor cree que la condición que está siendo reportada es de gran importancia. Por esta razón, una opinión con salvedades se considera como el tipo menos severo de desviación de un informe sin salvedades.

Un informe con salvedades puede tomar la forma de una salvedad tanto del alcance como de la opinión o sólo de la opinión misma. Se puede presentar una salvedad de alcance y opinión sólo cuando el auditor no ha podido acumular toda la evidencia que requieren las normas de auditoría generalmente aceptadas. Por consiguiente, este tipo de salvedad se utiliza cuando el alcance del auditor ha sido limitado por el cliente o cuando existen algunas circunstancias que impiden al auditor conducir una auditoría completa. El uso de una salvedad de la opinión sólo se limita a aquellas situaciones en las cuales los estados financieros no se presentan conforme a las GAAP.

Cuando un auditor emite un informe con salvedad, debe utilizar el término salvo por en el párrafo de opinión. Ello implica que el auditor está satisfecho de que los estados en su conjunto se presentan de forma correcta “salvo por” un aspecto específico de ellos.



Una opinión adversa se usa sólo cuando el auditor cree que, en su conjunto, los estados financieros tienen errores importantes o son engañosos y no presentan de manera objetiva la posición financiera o los resultados de las operaciones y flujos de efectivo de conformidad con las GAAP. El informe de opinión adversa puede surgir sólo cuando el auditor tiene el conocimiento, después de una apropiada investigación, de la ausencia de conformidad. Esto no ocurre comúnmente, por lo cual la opinión adversa se emplea sólo en contadas ocasiones.

Una negación o abstención de opinión se emite cuando el auditor no queda satisfecho por la forma en que se han presentado los estados financieros en su conjunto. La necesidad de negar una opinión puede surgir debido a una severa limitación en el alcance de la auditoría o a una relación no independiente de conformidad con el Código Profesional de Conducta entre el auditor y el cliente. Cualquiera de estas situaciones impide al auditor expresar una opinión de los estados financieros en su conjunto.

Además, el profesional tiene la opción de emitir una negación de opinión por un problema actual.

La negación se distingue de una opinión adversa en que puede surgir sólo por la falta de conocimiento del auditor, en tanto que para expresar una opinión adversa el auditor tiene conocimiento de que los estados financieros no se han presentado objetivamente. Tanto las negaciones como las opiniones adversas se utilizan sólo cuando la condición es muy importante. (p-55-56)

### **2.2.7 Informe de Auditoría**

(ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007)

Los informes son esenciales para cualquier compromiso de auditoría o certeza de cumplimiento puesto que comunican los hallazgos del auditor. Los usuarios de los estados financieros dependen del informe del auditor para tener certeza sobre los estados financieros de la compañía.

El informe de auditoría es el paso final de un proceso completo de auditoría

El informe de auditoría estándar sin salvedades contiene siete partes distintas.

Título del informe. Las normas exigen que el informe tenga un título y que éste contenga la palabra

Independiente. Por ejemplo, los títulos apropiados serían “informe de auditoría independiente”, “informe de auditor independiente”, u “opinión del contador independiente”.

El requisito de que el título contenga la palabra independiente tiene la intención de transmitir a los usuarios que la auditoría fue imparcial en todos los aspectos.

Destinatarios del informe de auditoría. El informe normalmente está dirigido a la compañía, a sus accionistas o al consejo de administración. En años recientes, se ha hecho costumbre dirigirlo al consejo de administración y a los accionistas para indicar que el auditor es independiente de la compañía.

3. Párrafo introductorio. El primer párrafo del informe cumple tres funciones: primero, presenta la simple declaración de que el despacho de CPC realizó una auditoría, que tiene el propósito de distinguir entre el informe de la compilación o el informe de revisión. El párrafo del alcance (vea parte 4) esclarece lo que significa una auditoría.

Segundo, enumera los estados financieros que fueron auditados, incluidas las fechas del balance general y los periodos contables del estado de resultados y del estado de flujos de efectivo. En el informe, los términos de los estados financieros deben ser idénticos a los empleados por la administración para referirse a ellos, por lo cual es esencial un informe sobre los estados de ambos años.

Tercero, el párrafo introductorio afirma que los estados son responsabilidad de la administración, mientras que la del auditor es expresar una opinión sobre los estados fundamentada en la auditoría.

El propósito de estos estados es comunicar que la administración es responsable de seleccionar los principios de contabilidad generalmente aceptados y de tomar las

decisiones de revelación y de medición al aplicar esos principios y al definir las funciones respectivas de la administración y el auditor.

4. Párrafo del alcance. El párrafo del alcance es una afirmación de hechos en cuanto a lo que el auditor realizó en la auditoría. En primer lugar, este párrafo señala que el auditor siguió las normas de auditoría generalmente aceptadas en Estados Unidos. Para la auditoría de una compañía pública, el párrafo debe señalar que el auditor siguió las normas del Public Company Accounting Oversight Board. A través de internet pueden encontrarse cada vez más estados financieros preparados de conformidad con los principios de contabilidad de Estados Unidos y auditados según las normas y los procedimientos de auditoría de ese país. Por consiguiente, la SAS 93 requiere que en el informe se identifiquen el país de origen de los principios de contabilidad usados para preparar los estados financieros y las normas de auditoría que haya aplicado el auditor.

El párrafo sobre el alcance afirma que la auditoría está diseñada para obtener una seguridad razonable para determinar si los estados prescinden de aseveraciones inexactas. La inclusión de la palabra apreciable comunica que los auditores son responsables de buscar las aseveraciones inexactas significativas, no las menores que no afectan las decisiones de los usuarios. El uso de la palabra seguridad razonable tiene la intención de mostrar que no puede esperarse que una auditoría elimine completamente la posibilidad de que se “filtre” una aseveración inexacta en los estados financieros. Es decir, una auditoría ofrece un alto nivel de certeza pero no es una garantía.

El resto del párrafo del alcance aborda la evidencia acumulada y constata que el auditor cree que la misma fue apropiada, según las circunstancias, para expresar la opinión correspondiente. Las palabras base de prueba indican que se utilizó el muestreo en lugar de la auditoría a cada transacción y cada monto incluido en los estados. En tanto que el párrafo introductorio del informe expresa que la administración es responsable de la preparación y del contenido de los estados financieros, el párrafo sobre el alcance sostiene que el auditor evalúa la conveniencia de los principios contables, las estimaciones y las revelaciones de los estados financieros y las presentaciones que se ofrecen.

5. Párrafo de opinión. El párrafo final del informe estándar contiene las conclusiones del auditor basadas en los resultados de la auditoría. Esta parte del informe es tan importante

que a menudo a la totalidad del informe de auditoría se le conoce simplemente como la opinión del auditor. El párrafo de opinión está formulado como una opinión y no como una declaración de hechos absolutos o de garantía. La intención es mostrar que las conclusiones se basan en un juicio profesional. La frase en nuestra opinión indica que puede haber cierto riesgo en la información asociada con los estados financieros, aun cuando estos hayan sido auditados. El párrafo de opinión está directamente relacionado con la primera y la cuarta normas generalmente aceptadas para informes de auditoría que se encuentran en la página 34. El auditor debe emitir su opinión acerca de los estados financieros en su conjunto, con una conclusión inclusive acerca de si la compañía siguió los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Una de las partes controvertidas del informe de auditoría es el significado del término presentar objetivamente. ¿Significan estos términos que, si se aplican los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros se presentarán objetivamente? ¿O es algo más? Ocasionalmente los tribunales han concluido que los auditores son responsables de mirar más allá de los principios de contabilidad generalmente aceptados para determinar cuáles usuarios podrían ser engañados, aun cuando se aplicaran tales principios. La mayoría de los auditores cree que los estados financieros son “presentados objetivamente” cuando éstos se conforman a los principios de contabilidad generalmente aceptados, pero también es necesario examinar la sustancia de las transacciones y los balances por cualquier posible información imprecisa.

6. Nombre del despacho de CPC. El nombre identifica el despacho de CPC o la persona que practicó la auditoría. Lo normal es que el nombre del despacho sea el que aparezca, toda vez que éste es el que tendrá la responsabilidad legal y profesional para asegurar que la calidad de la auditoría satisface las normas profesionales.

7. Fecha del informe de auditoría. La fecha apropiada del informe es aquella en la que el auditor ha completado los procedimientos de auditoría más importantes en el campo. Esta fecha es relevante para los usuarios puesto que marca el último día de responsabilidad del auditor hacia la revisión de los eventos significativos que ocurrieron después de la fecha de los estados financieros.

Se elabora el informe de auditoría estándar sin salvedades cuando se satisfacen las siguientes condiciones:

1. Todos los estados —balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas y estado de flujos de efectivo— están incluidos en los estados financieros.
2. Las tres normas generales se han aplicado en todos los aspectos del contrato.
3. Se ha acumulado suficiente evidencia y el auditor ha llevado a cabo su compromiso de tal manera que le permite concluir que se han cubierto las tres normas del trabajo de campo.
4. Los estados financieros se han presentado conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Esto también significa que las revelaciones pertinentes se han incluido en los pies de nota y en otras partes de los estados financieros.
5. No hay circunstancias que requieran incluir un párrafo explicativo sobre la modificación de la redacción empleada en el informe.

Si se satisfacen dichas condiciones, se emite el informe estándar de auditoría sin salvedades. En ocasiones, a este informe se le conoce como la opinión limpia, ya que no existen circunstancias que requieran alguna salvedad o modificar la opinión del auditor. Sin embargo, en casi todos los casos, las compañías harán los cambios conducentes a los registros de contabilidad a fin de evitar una salvedad o una modificación por parte del auditor.

Si alguno de los cinco requisitos del informe de auditoría estándar sin salvedades no se satisface, entonces no se emite el informe estándar sin salvedades.

(p-46-47)

### **2.2.8 Papeles de Trabajo**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión, manifiesta que:

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, 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.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- ✓ 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 del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

#### **2.2.8.1 Archivo Permanente o Continuo**

Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

#### **2.2.8.2 Archivo Corriente**

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legados o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. (p. 79)

#### **2.2.9 Marcas y referencias**

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano mediante el Manual de Auditoría de Gestión señala que:

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

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: alfabética, numérica y alfanumérica. (p. 79)

La idea principal de los índices y referencias estriba en que facilitan el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color rojo denominado lápiz de auditoría.

### 2.2.9.1 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría según la Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en su Manual de Auditoría de Gestión (2001) señala que:





Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.












Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

A continuación algunas marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

Figura 2: Marcas de Auditoría

	<b>Ligado</b>
	<b>Comparado</b>
	<b>Observado</b>
	<b>Rastreado</b>



	<b>Indagado</b>
	<b>Analizado</b>
	<b>Conciliado</b>
	<b>Circularizado</b>
	<b>Sin respuesta</b>
	<b>Confirmaciones, respuesta afirmativa</b>
	<b>Confirmaciones, respuestas negativas</b>
	<b>Comprobado</b>
	<b>Cálculos</b>
	<b>Inspeccionado</b>
	<b>Notas explicativas</b>

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado

## 2.2.10 Control Interno

(ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007)

Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo

### 2.2.10.1 Métodos de Evaluación de Control Interno

(ARENS, Alvin A. ELDER, Randal J. BEASLEY, Mark S, 2007) Consideran como métodos de evaluación de control interno los siguientes:

Por lo general, son tres métodos los que utilizan los auditores para obtener y documentar su conocimiento del diseño de control interno:

**Narrativa.-** es una descripción por escrito de la estructura del control interno del cliente. Incluye cuatro características:

- ✓ El origen de cada documento y registro en el sistema
- ✓ Cómo se lleva a cabo todo el procesamiento.
- ✓ La disposición de cada documento y registro en el sistema.
- ✓ Una indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control.

**Diagrama de flujo de control interno.-** es una representación simbólica y en diagrama de los documentos del cliente y su flujo secuencial en la empresa. Un diagrama de flujo adecuado incluye las mismas cuatro características identificadas anteriormente para las narrativas.

Cuestionario de control interno, se hace una serie de preguntas referentes a los controles en cada área de la auditoría como medio para indicar al auditor los aspectos de la estructura de control interno que pueden ser inadecuados.

### **2.2.11 COSO I**

(Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006)

El tema de control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administrativos de todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han tecnificado.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que expresa lo siguiente:

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo no deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la empresa y de eliminar sorpresas.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Control Interno es considerado cada vez más con una solución a numerosos problemas potenciales.

En un sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñando con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías.

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

- ✓ El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

**Entorno de Control**, se refiere al medio ambiente en que se desenvuelve la entidad, con su filosofía empresarial, los atributos del personal especialmente su integridad, valores éticos y profesionalismo con los cuales trabajan.

**Evaluación de Riesgos**, la entidad debe conocer los riesgos que le amenazan o afectan y afrontarlos con una estrategia que permita mitigar su impacto.

### **Actividades de Control**

**Información y comunicación**, toda entidad requiere un sistema de información gerencial (MIS) para la toma de decisiones y una fluida comunicación entre sus departamentos y personal. El sistema COSO da mucha importancia a este subsistema

**Supervisión (Monitoreo)**, todo el proceso de control interno debe ser permanente supervisado con el fin de tomar medidas correctivas de manera oportuna con el fin de reaccionar rápidamente y cambiar según las circunstancias, están Las actividades de control (p. 50,54)

## **2.2.12 Indicadores De Gestión**

### **2.2.12.1 Tipo de indicadores**

(Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006)

- ✓ **Efectividad:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros
- ✓ **Eficiencia:** grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo.
- ✓ **Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquiere bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

- ✓ **Ética:** la conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El código de conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.
- ✓ **Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (p.20)

### **2.2.13 Procesos y Flujogramas**

(Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006)




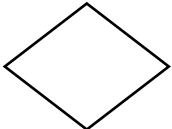
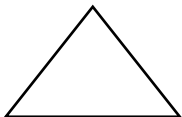
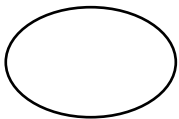

El objetivo del flujograma es detectar:

- ✓ Puntos fuertes.
- ✓ Puntos Débiles
- ✓ Controles clave.

De esta a manera el Auditor tiene una visión del control interno y aprecia globalmente los sistemas y subsistemas.

Los símbolos más usados

Figura 3: Flujogramas

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Documento
	Registro y/o procedimiento
	Línea de Dirección
	Decisión
	Archivo Permanente o Temporal
	Conector
	Frecuencia de Tiempo

Fuente: Maldonado. M – Auditoria de Gestión  
 Elaboración: Eva Elizalde

## 2.3. IDEA A DEFENDER

### 2.3.1 Idea a defender

La realización de una Auditoría de Gestión a LA EMPRESA SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, DE LA PROVINCIA DE ORELLANA KM 7 ½ VÍA A LAGO AGRIO DEL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015, permite medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos?

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Auditoría de Gestión

### **2.4.2 Variable Dependiente.**

Eficiencia, eficacia y economía.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Cualitativa**

De acuerdo al carácter de la investigación la modalidad de investigación en la Auditoría de Gestión, fue de carácter cualitativo. El enfoque cualitativo, se utilizó primero para elaborar preguntas de investigación tanto para las entrevistas a Directivos como en la elaboración de Cuestionarios de Control Interno.

Con frecuencia la investigación cualitativa se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

#### **Cuantitativa**

El enfoque cuantitativo se utilizó en la recolección y el análisis de datos sobre las preguntas de investigación para probar la idea a defender establecida previamente, Se utilizó la medición numérica el conteo y cálculo de índices de confianza y riesgo de los componentes de control interno, como también para establecer índices de gestión. Se apoyó en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Estos tipos de investigación generalmente se aplican de manera simultánea, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la investigación social y administrativa y van tomado características que lo distinguen de la investigación pura, precisamente por la praxis de carácter social.



## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Descriptiva**

De acuerdo a la profundidad de la investigación, el tipo de investigación fue de carácter descriptivo que se utiliza cuando el investigador desea conocer y responde a planteamientos como quién, qué, dónde, cuándo y cómo; también se le conoce como investigación estadística, por lo que sus procesos metodológicos están regidos por una validez interna.

El estudio descriptivo es aquel que una vez que se conoce el problema, hecho o situación, lo describe utilizando herramientas como la observación, los estudios correlacionales, de desarrollo entre otros.

### **Aplicada**

Se utilizó también la Investigación Aplicada por cuanto se desarrolló en un ámbito específico como es el de la Auditoría, la cual se orienta a la resolución de problemas empresariales. Lo importante en la Investigación Aplicada es saber y hacer, describir, explicar y aplicar, encontrar la verdad y lograr la eficiencia, “tener la verdad y accionar”. El carácter utilitario es un criterio que orienta esta modalidad.

La investigación aplicada, también conocida como práctica o empírica, busca la aplicación de los conocimientos que se adquiere; se encuentra vinculada con la Investigación Básica en tanto requiera de un enmarque teórico (resultados y avances), fundamentación y estado del arte que le posibiliten coherencia en la recolección y sistematización de datos y del análisis e interpretación de la información.

### **Bibliográfica y Documental**

Por cuanto se elaboró un marco teórico basado en textos, artículos de internet, manuales de Auditoría, de donde se pudo extraer la sustentación de varios autores y tratadistas de la Auditoría de Gestión.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Llamado también universo o población, es el conjunto de todos los elementos que tienen características comunes. Una población puede ser finita o infinita. En este caso la población se basa en todo el personal existente dentro de la entidad, el siguiente trabajo de investigación estará constituido por ocho personas que conforman la estructura orgánica de SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.

Tabla 1: Matriz de Población

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	2
<b>GERENCIAL</b>	2
<b>FINANCIERA</b>	1
<b>ADMINISTRATIVA</b>	3
<b>QHSE</b>	1
<b>OPERATIVA</b>	15
<b>Total</b>	25

**Fuente:** Organigrama empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA

**Elaborado por:** Eva Elizalde (2016)

#### 3.3.2 Muestra

Es el grupo de individuos que realmente se estudian, es un subconjunto de la población; en este caso por ser una población pequeña se tomará en cuenta el 100% de la misma. Por esta razón no existe muestra alguna.

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

### **3.4.1 Métodos de Investigación**

#### **Método Deductivo**

Se utilizó el método deductivo directo que consiste en obtener el juicio a partir de una sola premisa de orden general, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios. Obtiene datos particulares a partir de premisas generales.

#### **Método Inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite que los elementos del objeto de investigación no puedan ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

#### **Método Sintético**

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la idea a defender o hipótesis.

Se utilizó este método para realizar conclusiones recomendaciones y elaborar los hallazgos más significativos de auditoría.

#### **Método Analítico**

Mediante este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. En el caso particular de esta auditoría de gestión se siguieron las fases de conocimiento preliminar, planeación, ejecución y comunicación de resultados.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

#### **La entrevista**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Se aplicó con el Gerente General de la empresa para conocer sus criterios sobre el entorno en el que se desenvuelve la entidad.

#### **La encuesta**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En este caso se aplicó al personal administrativo y operativo de la entidad, para obtener criterios sobre el sistema de control interno y para conocer criterios sobre el desempeño de la empresa.

#### **El cuestionario**

El cuestionario es un instrumento básico de investigación. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

Se aplicó a los empleados de la empresa para evaluar el control interno, en cada uno sus componentes.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

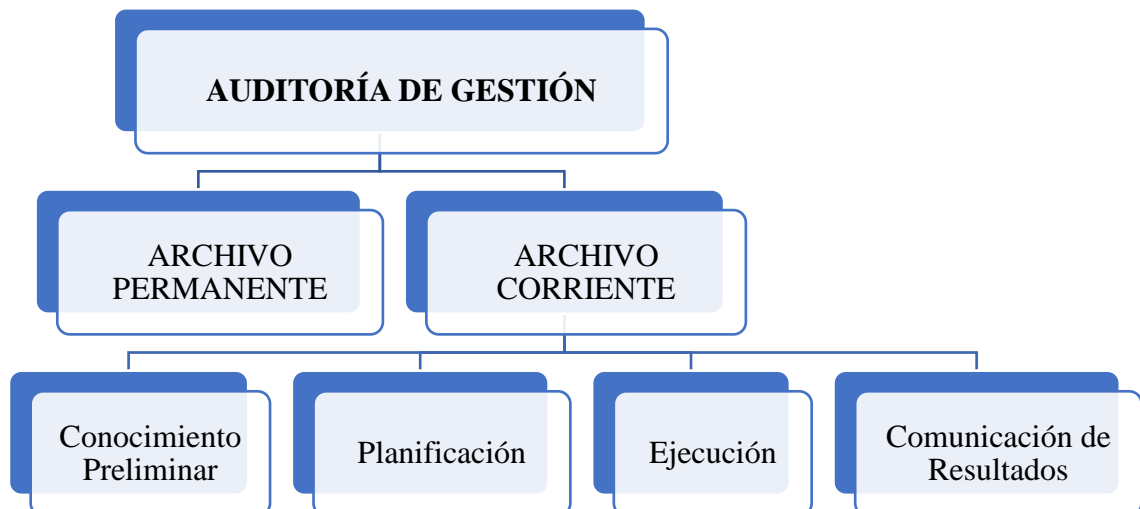
### 4.1 TÍTULO

Auditoría de Gestión a la empresa Silva Rodas Servisilva Cia Ltda, de la provincia de Orellana km 7 ½ vía a Lago Agrio del periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.



### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La presente Auditoría de Gestión se efectuará en función de la siguiente metodología



# ARCHIVO PERMANENTE

AP 1/22



“ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA”

**DIRECCIÓN:** Cantón Francisco de Orellana, Km 7 1/2 Vía Lago Agrio

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PERÍODO:** 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	01/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	01/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 2/22

**OBJETIVO GENERAL.**

Revisar la documentación correspondiente a la fase precontractual y contractual de la auditoría a realizarse, para mantener registros veraces y oportunos.

Nº	Procedimientos	Ref. P/T	Elab. Por	Fecha
<b><i>Fase Precontractual</i></b>				
1	Presente la propuesta de trabajo diseñada para la Auditoría.	AP3	E.E	01/06/2016
2	Recepte la carta de Aceptación de la Propuesta.	AP4 AP11	E.E	02/06/2016 03/06/2016
<b><i>Fase Contractual</i></b>				
3	Redacte el contrato de Prestación de Servicios de Auditoría.	AP12 AP16	E.E	04/06/2016
4	Recopile información general acerca de la Empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA (Reseña Histórica, servicios)	AP17 AP20	E.E	05/06/2016
5	Presente la hoja de marcas que se utilizaran en la Auditoría	AP21	E.E	05/06/2016
6	Comunique a la empresa del inicio del proceso de la Auditoría.	AP22	E.E	06/06/2016

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	01/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	01/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA  
ARCHIVO PERMANENTE**

AP 3/22

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PROPUESTA**

Francisco de Orellana, 02 de Junio de 2016

Señora: Icela Silva

Gerente de la Compañía SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.

Presente.-

De nuestra consideración:

Por la presente y previo la reunión mantenida con usted, a nombre y en representación de nuestra firma le agradecemos la oportunidad para presentarle nuestra propuesta para realizar la Auditoría de Gestión a la compañía que usted representa, atendiendo a los más altos estándares profesionales y acorde a las reales necesidades de su empresa.

Nuestra propuesta de servicios profesionales ha sido diseñada, con la finalidad de brindar respuestas oportunas a cada uno de sus requerimientos, con el firme compromiso de entregar resultados de Auditoría eficientes, con prontitud y de manera diligente conforme el cronograma propuesto. Nuestra metodología de trabajo está diseñada para que el equipo que interviene funcione de manera coordinada entre los diferentes departamentos que conforman su empresa.

La Compañía SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA. , será considerada como un cliente muy importante para nuestra firma auditora, pues poseemos una amplia experiencia en trabajos con empresas similares, contando con el equipo de profesionales idóneos y la tecnología adecuada.

Saludamos atentamente a usted.

Eva Elizalde

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	02/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	02/06/2016



# NUESTRA FIRMA



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	02/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	02/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**E&A “ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA”**

AP 5/22

### **QUIENES SOMOS**

E&A “ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA”, es una sociedad de profesionales independientes, constituida en la ciudad de Orellana en el año 2006, con amplia experiencia en el campo de las ciencias financieras y de manera especial en la Auditoría, en asesoría de empresas, asesoría estratégica y de Talento Humano, Tributaria, Consultoría en Planificación Estratégica y con cuadro de mando integral, presta sus servicios profesionales en diferentes áreas relacionadas con la empresa y a diversos sectores de la economía. La experiencia de nuestro equipo de profesionales de altísimo nivel académico durante estos años de actividades en los negocios relacionados con empresas financieras, de crédito, de servicios de transporte, comerciales, entre otros, además a ONGs y empresas en general, nos proporcionan una adecuada experiencia y seriedad en nuestro trabajo

Nuestra propuesta a los diferentes clientes a través el tiempo se fundamenta en entregar a nuestros clientes las soluciones más adecuadas según el tipo de empresa y requerimiento, con la finalidad de que obtengan los mayores beneficios en la gestión de sus negocios, por ello, la estructura de nuestra organización empresarial está diseñada especialmente para prestar un efectivo apoyo a la gestión gerencial.

La organización y los servicios profesionales que E&A “ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA” ofrece a sus clientes, tiene características especiales que nos distinguen de otras empresas similares, al tiempo que nos permiten estar en las mejores condiciones para prestar servicios con la más alta calidad profesional.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>02/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>02/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 6/22

Las razones esenciales que nos hacen distintos de cualquier otra empresa que oferta servicios de auditoría son los siguientes:

-Los servicios profesionales son atendidos por una firma seria, con personal con experiencia específica y altísimo conocimiento de las Normas Internacionales de Auditoría.

-Los procesos internos de su empresa serán auditados por un equipo multidisciplinario de profesionales, debidamente formados y capacitados para establecer un adecuado equilibrio entre la función de auditoría y el compromiso de nuestra empresa de proporcionar a nuestros clientes de calidad con un servicio con valor agregado.

-Nuestro enfoque está orientado a identificar áreas donde exista problemas potenciales significativos y de la asesoría a funcionarios de la empresa en la solución de los problemas que se detectan para emitir recomendaciones.

**PERFIL DE LA FIRMA AUDITORA**

Nuestra firma Auditora se caracteriza principalmente por poner en práctica los siguientes valores, considerados como éticos:

**Integridad:** Trabajamos en base de una relación directa y personal, basada y sustentada en el principio fundamental de E&A “ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA”, respecto de la integridad y el honor.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	02/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	02/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 7/22

**Independencia.-** Es política interna de E&A “ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA”, que en todos los trabajos que realizamos, se mantenga una absoluta independencia, para así garantizar los estándares de calidad que exige el compromiso con nuestros clientes.

**Cuidado profesional.-** Nuestras políticas de organización interna, nos exigen en todo momento mantener un cuidado profesional al momento de valorar los procesos que se auditan, no realizamos juicios de valor respecto de lo que se audita sino lo que debe constar en lo que se verifica con la documentación de respaldo.

**Experiencia.-** Nuestro equipo auditor ha sido seleccionado rigurosamente entre cientos de aspirantes, pasando por un riguroso proceso selección, el equipo seleccionado cuenta con las mejores calificaciones y experiencia en empresas del tipo de servicios de transporte como el de su empresa

**Soporte técnico.-** E&A “ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA”, brinda un asesoramiento recurrente a nuestros clientes, de hecho somos autores con registro de paquetes software para aplicaciones financiera y de auditoría útiles para las empresa se servicios.

### **NUESTRA FILOSOFÍA**

Brindar a nuestros clientes, servicios de alta calidad con resultados inmediatos basados en los estándares de la profesión, garantizando absoluta independencia y sigilo de los resultados obtenidos en cada una de las empresas, esto permite brindar un valor agregado de confianza a la organización empresarial que ocupa nuestros servicios.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>02/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>02/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**

**ARCHIVO PERMANENTE**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 8/22

### **OBJETIVO DEL TRABAJO**

El objetivo principal del trabajo de Auditoría de Gestión en su empresa es el de evaluar la gestión administrativa y operativa y su procesos internos.

### **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Nuestra metodología de trabajo permite garantizar el cumplimiento de la normativa y procedimientos válidos con la Auditoría, a continuación se describe los siete pasos que utilizamos para el desarrollo del trabajo:

1. Diagnóstico preliminar de la empresa
2. Planificación general y específica
3. Apego a la normativa aplicable
4. Evaluación del Control Interno
5. Pruebas Sustantivas
6. Aplicación de Indicadores
7. Comunicación de resultados de manera recurrente.

### **EXPERIENCIA**

Nuestra empresa de Asesoría y Auditoría ha ejecutado varios trabajos relacionados en empresas públicas y privadas, las más importantes se detallan a continuación:

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>02/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>02/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 9/22

Entidad Auditada	Servicio Prestado	Área	Año
Gadm Municipal de Tena	Auditoría Financiera	Toda la entidad	2009
Cia. de Transporte Pesado TRANSCOCA	Auditoria de Gestión	Administrativa	2010
Importadora CEVALLOS	Auditoría de Cumplimiento	Legal-tributario	2013
Empresa de Seguros Ecuador	Auditoría de Gestión	Administrativa	2015

El equipo directivo que tendrá bajo su responsabilidad directa la realización de los trabajos contemplados en nuestra propuesta, se detalla a continuación:

CARGO	NOMBRE
SUPERVISOR	Ing. Jorge Arias
JEFE DE EQUIPO	Dr. Patricio Robalino
AUDITOR	Eva Elizalde

**Recursos necesarios para la auditoría**

RECURSO MATERIALES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
380 p/t	0.15	57.00
300 IMPRESIONES	0.05	20.00
6 Lápiz bicolor	1.30	7.80
4 CDs	1.00	4.00
Transporte	200.00	200.00
Alimentación	200.00	200.00
Otros		300.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$788.80</b>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	02/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	02/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 10/22

**HONORARIOS**

Los honorarios están basados en el tiempo estimado a incurrir por parte del Equipo de Auditoría Externa asignado a las tarifas estándares de facturación, las cuales toman en consideración el grado de experiencia del personal asignado al trabajo y el nivel de operaciones de la organización. La estimación de tiempo se basa en la ejecución de nuestra metodología

El 70% en la aceptación de la propuesta, y el 30% en el informe final

**PLAZO**

El plazo para la ejecución de la Auditoría de Gestión, previo acuerdo con usted será de 60 días, contados a partir de la suscripción del contrato de prestación de servicios.

Ing. Jorge Arias  
**SUPERVISOR**

Eva Elizalde  
**AUDITORA**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>02/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>02/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CARTA DE ACEPTACIÓN**

AP 11/22

Francisco de Orellana, 03 de Junio de 2016.

Dr.

Jorge Enrique Arias Esparza

Auditor Supervisor de la Firma E&A “Asesoría Contable & Auditoría “

Presente.-

He revisado su propuesta para la prestación de los servicios profesionales de Auditoría externa remitida por la Firma Auditora que usted representa, ante lo cual me permito señalar lo siguiente:

Se ha considerado la experiencia de la firma, prestigio profesional demostrado y las condiciones para la ejecución del trabajo de auditoría, por lo que se ha decidido aceptar dicha propuesta.

En mi calidad de Gerente General de la Compañía SERVISILVA RODAS, quiero expresarle nuestro firme compromiso para prestar todas las facilidades y proporcionar la información que nos sea solicitada, documentación, así como el apoyo del personal que trabaja en nuestra empresa para el desarrollo del trabajo asignado, esperamos que los resultados obtenidos demuestren completa independencia y objetividad, así mismo el informe final sea puesto en nuestra consideración dentro del plazo previsto en la propuesta, para lo cual se suscribirá el respectivo contrato.

En representación de la Compañía SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.

Atentamente,

---

Sra. Icela Silva

**GERENTE GENERAL**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	03/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	03/06/2016





**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 12/22

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE**  
**AUDITORÍA EXTERNA**

En la ciudad de Francisco de Orellana, provincia de Orellana, a los cinco días del mes de Junio de dos mil dieciséis, se procede a la celebración del presente instrumento denominado Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría Externa contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: COMPARECIENTES**

En el Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, comparecen a la celebración del presente contrato civil, por una parte la Compañía SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, representado por la Sra. Icela Silva con cédula de ciudadanía No.- 2290313557 en su calidad de Gerente General de la compañía, a quien en adelante en el presente instrumento se lo denominará “La Empresa” y por otra parte la Firma E&A “ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA” con RUC 2200069530001, cuyo representante legal es el Ing. Jorge Arias con cédula de ciudadanía No.- 0602256823 a quien en adelante y para los efectos legales que correspondan se lo llamará “La firma Auditora”.

**SEGUNDA: RELACIÓN CONTRACTUAL**

Las partes indican que el presente contrato se rige por la materia civil y, que no existe relación de dependencia laboral ni obligaciones sociales ni de otra índole entre el “La Empresa” y “La firma Auditora”.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	04/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	04/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 13/22

**TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO**

“La Empresa” suscribe el presente contrato con “La firma Auditora” quien acepta el prestar tales servicios, todo de conformidad con las siguientes estipulaciones:

- Realizar una Auditoría de Gestión a “La Empresa” dentro del período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, la auditoría tendrá como objetivo
- Evaluar su sistema de control interno y la gestión administrativa de la empresa, durante el período sujeto a examen
- “La firma Auditora”, de acuerdo con las disposiciones vigentes, se compromete a remitir a “La Empresa” tres tipos de informes: Informe de la Visita Preliminar, de Control Interno y Final de la Auditoría de Gestión.

**CUARTA: OBLIGACIONES DE “LA EMPRESA”**

“La Empresa” se compromete a entregar toda la información solicitada por escrito por “La firma Auditora”, para lo cual se hará llegar la petición o requerimiento a la gerencia con por lo menos 48 horas de anticipación.

**QUINTA: PLAZO DE ENTREGA DE INFORMES**

El plazo para la ejecución de la Auditoría de Gestión será de 60 días, contados desde la firma del presente contrato de prestación de servicios.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	04/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	04/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 14/22

**SEXTA: HONORARIOS PROFESIONALES**

Los honorarios están basados en el tiempo estimado a incurrir por parte del Equipo de Auditoría Externa asignado a las tarifas estándares de facturación, las cuales toman en consideración el grado de experiencia del personal asignado al trabajo y el nivel de operaciones de la organización. La estimación de tiempo se basa en la ejecución de nuestra metodología

El 70% en la aceptación de la propuesta, y el 30% en el informe final.

**SÉPTIMA.- PAPELES DE TRABAJO Y OTROS**

Los papeles de trabajo y otros que sean elaborados por “La firma Auditora” son de su autoría y propiedad intelectual y material, por lo tanto “La Empresa” no podrá reclamarlos como suyos, pudiendo ser utilizados en caso de ser requeridos para aspectos judiciales o legales según sea el caso.

**OCTAVA: RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA DE “LA EMPRESA” Y DE “LA FIRMA AUDITORA”**

RESPONSABILIDADES DE “LA FIRMA AUDITORA”.- En sujeción a las Normas Internacionales de Auditoría, “La firma Auditora” realizará indagaciones específicas a la Gerencia de “La Empresa” y a otros directivos, respecto del desempeño del personal y del funcionamiento del control interno. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) establecen que “La firma Auditora” deberá obtener siempre una carta de representación de la gerencia de “La Empresa” sobre temas significativos de las áreas que se van a evaluar.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	04/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	04/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 15/22

Los resultados de las pruebas de auditoría de “La firma Auditora”, las respuestas a sus indagaciones y las representaciones escritas a la gerencia comprenden las evidencias en que “La firma Auditora” tiene la intención de depositar su confianza al conformarse su opinión con el desempeño demostrado en las operaciones el personal.

En el trabajo de Auditoría de “La firma Auditora” siempre procurará mantener un Alto nivel de certeza, a pesar que se reconoce como imposible que la misma se encuentre libre de engaño o falsedad por parte del personal que se encuentra a cargo de la misma. Es importante reconocer que existen limitaciones inherentes en el proceso de Auditoría, debido a que el mismo está basado en el concepto de pruebas selectivas de los datos para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones, por lo tanto, la Auditoría puede no detectar errores significativos, fraudes u otros actos ilegales con un impacto directo y significativo en las operaciones, en el caso de existir.

En ningún caso “La firma Auditora” será responsable ante “La Empresa”, ya sea en virtud de un reclamo contractual o extra contractual o de otra índole, por ningún daño y perjuicio indirecto, por lucro cesante o similar, en relación con sus servicios contemplados en el presente contrato.

**RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA DE “LA EMPRESA”.-** Son responsabilidades de la Gerencia de “La Empresa”, las siguientes: “La Empresa” asume enteramente la responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información proporcionada. “La Empresa” se compromete a proporcionar a “La firma Auditora” todas las facilidades para optimizar el uso del sistema de información computarizada.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	04/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	04/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 16/22

**DÉCIMA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA**

Las partes contratantes señalan como domicilio, el Cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana y se someten de modo expreso a la jurisdicción y competencia del Centro de Mediación de la Fiscalía General de la provincia de Orellana, para resolver cualquier divergencia sobre la interpretación, aplicación o ejecución del presente contrato por la vía verbal sumaria.

Para constancia de lo actuado y de la condición de que fue reconocido judicialmente por las partes contratantes, se firma el presente contrato, en el Cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana a los cinco días del mes de Junio de dos mil dieciséis.

---

Sra. Icela Silva

**GERENTE DE SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**

---

Ing. Jorge Arias

**AUDITOR SUPERVISOR**

**E&A “ASESORIA CONTABLE & AUDITORÍA”**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	04/06/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	04/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

AP 17/22

SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA. Es una empresa que se encuentra en la provincia de Orellana Ecuador ubicada en el Km 7 1/2 Vía Lago Agrio, cuenta con 8 años de trayectoria en la industria de petróleo.

Nuestra actividad es la provisión de servicios de roscado y maquinados en general. Maquinado de roscas para Casing y Tubing, line pipe y conexiones rotarias de hombro. Brindamos el servicio de construcción, reparación y mantenimiento de herramientas, así como asesoramiento y desarrollo del Sector Petrolero con tecnología de punta e innovación continua, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes.



**IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

**Empresa:** SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.

**RUC :** 1791293878001

**Provincia:** Francisco de Orellana

**Ciudad :** Orellana

**Gerente General:** Icela Ernestina Silva Rodas

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

AP 18/22

**Servicios**

La Empresa SERVISILVA CIA, LTDA., presta los siguientes servicios

	<p><b>Reparación de tuberías</b> Reparación de tuberías de producción (tubing) y revestimiento (Casing).</p>
	<p>Construcción de Cross Over para producción y completación</p>
	<p>Roscas rotarias en Drill Collar, Heavy Weight, Drill Pipe, Rotary Sub</p>



Alquiler de herramientas para el sector petrolero.



Para Remoción e instalación de Acoples de 2 3/8" hasta 5 1/2".



Máquina para Aplicar couples

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	05/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	05/06/2016



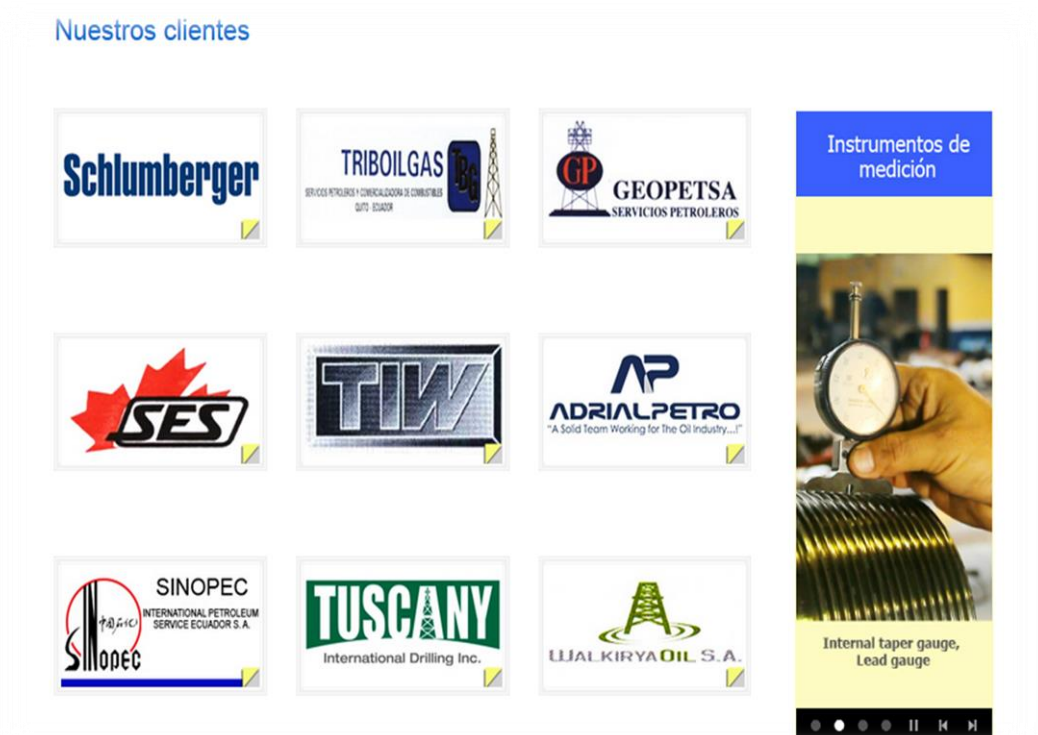


**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

AP 20/22

**Nuestros Clientes**

Los principales clientes de la empresa son personas jurídicas relacionadas con la actividad petrolera del país, entre las cuales destacan:



	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE MARCAS**

AP 21/22

$\Sigma$	SUMATORIA
$\checkmark$	REVISADO O VERIFICADO
$\phi$	HALLAZGO
$\lambda$	INEXISTENCIAS MANUALES
*	OBSERVADO
$\Omega$	SUSTENTADO CON EVIDENCIA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	05/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	05/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ARCHIVO PERMANENTE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

AP 22/22

OFICIO No. 001-JN-2016

Francisco de Orellana, 06 de junio del 2016

Asunto: **Notificación de Inicio de la Auditoría**  
Sra. Icela Ernestina Silva Rodas

**GERENTE GENERAL SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**

Presente.

De mi consideración:

Comunico a Usted, que se ha dado inicio al proceso de Auditoría de Gestión por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015, este proceso ha empezado después de la obtención de datos sobre las operaciones administrativas y dando cumplimiento de las disposiciones legales, para lo cual se servirá entregar cualquier información y documentación

---

Eva Elizalde Vivanco  
**AUDITORA**  
E&A "ASESORIA CONTABLE Y AUDITORÍA"

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>06/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>06/06/2016</b>

# ARCHIVO CORRIENTE



“ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA”

**DIRECCIÓN:** Cantón Francisco de Orellana, Km 7 1/2 Vía Lago Agrio

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PERÍODO:** 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	08/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	08/06/2016



**ARCHIVO CORRIENTE**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA**

<b>PA</b>
<b>1/1</b>

**ÍNDICE**

N°	PROCEDIMIENTO	REF./PT	RESPONSABLE
<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			
<b>1</b>	Visita Preliminar	<b>VP</b>	<b>E.E</b>
<b>2</b>	Entrevista a Gerencia	<b>EG</b>	<b>E.E</b>
<b>3</b>	Memorándum de Planificación	<b>MP</b>	<b>E.E</b>
<b>4</b>	Evaluar la misión y visión	<b>EMV</b>	<b>E.E</b>
<b>FASE II: PLANIFICACIÓN</b>			
<b>5</b>	Matriz FODA	<b>MF</b>	<b>E.E</b>
<b>6</b>	Evalúe el Control Interno	<b>ECI</b>	<b>E.E</b>
<b>7</b>	Informe de control interno	<b>ICI</b>	<b>E.E</b>
<b>FASE III: EJECUCIÓN</b>			
<b>8</b>	Identificación de Procesos	<b>IP</b>	<b>E.E</b>
<b>9</b>	Indicadores de Gestión	<b>IG</b>	<b>E.E</b>
<b>10</b>	Hoja de Hallazgos	<b>HH</b>	<b>E.E</b>
<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>			
<b>11</b>	Informe Final Auditoria de Gestión	<b>IFAG</b>	<b>E.E</b>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>07/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>07/06/2016</b>



## FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

PA

### 4.2.2.1 FASE I: Conocimiento Preliminar

**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**Programa de Auditoría**

#### OBJETIVOS:

Efectuar la visita a la empresa con el fin de obtener información relevante para la Auditoría.

Realizar la entrevista con el Sr. Gerente con el propósito de recabar información sobre aspectos generales de la empresa.

Elaborar el memorandun de planificación para establecer los lineamientos del trabajo de Auditoría.

Evaluar mediante cuestionarios la misión y visión de la empresa para establecer el grado de conocimiento por parte de los empleados.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Efectue la visita a las instalaciones físicas de la empresa	VP 3/3	E.E	08/06/2016
2	Desarrolle la entrevista con el Sr. Gerente	EG 3/3	E.E	15/06/2016
3	Elabore el memorándum de planificación	MP 12/12	E.E	18/06/2016
4	Evalúe la misión y visión de la entidad mediante cuestionario	EMV 4/4	E.E	21/06/2016

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	08/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	08/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**NARRATIVA DE VISITA PRELIMINAR**

**VP 1/3**

**DATOS GENERALES**

**RAZÓN SOCIAL:** SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.

**2. FECHA DE CREACIÓN:**

La Empresa SERVISILVA CIA. LTDA, se creó el 28 de Octubre del año 1.994, según consta en su escritura de constitución, cuyo extracto dispuesto por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, se publicó el 8 de Noviembre del año 1.994, con resolución N. 2-C-DIC -338- de 30 de Octubre 1994.

**3. CONTACTOS:**

Persona de contacto: SILVA RODAS ICELA ERNESTINA

Email: servsilva96@hotmail.com

Dirección: VIA LAGO AGRIO KM 7 1/2 y SECUNDARIA sector NUEVO PARAISO

Ciudad: ORELLANA

Provincia: ORELLANA

Teléfonos: 085316680

Ruc: 1791293878001

**4. ACTIVIDAD ECONÓMICA:**

Proveer toda clase de productos y servicios que requieran las empresas petroleras: Actividades de servicio de taladrado, torneado, fresado, erosión, alisado, lapidado, brochado, aplanado, esmerilado, afilado, pulido, soldadura, empalme, etc. , de piezas de metal, realizadas a cambio de una retribución o por contrato.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>08/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>08/06/2016</b>

**5. REPRESENTANTE LEGAL:** Sra. Icela Ernestina Silva Rodas

**B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

**6. NÚMERO DE EMPLEADOS POR ÁREAS DE TRABAJO**

N.	AREA	N. TRABAJADORES
	DIRECTIVOS	2
1	GERENCIAL	2
2	FINANCIERA	1
3	ADMINISTRATIVA	3
4	QHSE	1
5	OPERATIVA	15
	TOTAL	25



	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	08/06/2016
<b>Revisado por:</b>	A.P.R J.E.A.E	08/06/2016





**VP 3/3**

## **7. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA**

La Empresa desarrolla sus actividades bajo el siguiente Marco Legal:

Constitución Política del Ecuador

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Reglamento Interno

Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Código de Trabajo

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Normas Internacionales de Información Financiera

## **8. ALCANCE DEL EXAMEN**

Auditoría de Gestión durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>08/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>08/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**EG 1/3**

**ENTREVISTA AL GERENTE**

**Nombre del entrevistado:** Sra. Icela Ernestina Silva Rodas

**Cargo:** Gerente General

**Fecha:** 15 de Julio 2015

**Lugar:** Instalaciones de la Empresa

**1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?**

Actualmente la empresa se encuentra en un período de estabilización, luego de la crisis económica ocurrida partir de la caída de los precios del petróleo a nivel mundial, situación que afectó totalmente en el desempeño de las actividades, en las operaciones y por ende en los resultados económicos y financieros de la compañía. Prácticamente el segundo semestre del año 2015 fue una etapa de recesión económica para todo el país y especialmente para las empresas relacionadas con la actividad petrolera, que hizo cerrar las operaciones por falta de producción, por ende paralizaron nuestros principales clientes como son: Schlumberger, Triboilgas, Geopetsa, SES, Adrialpetro, Sinopec, Tuscany, entre otras.

Pese a estas circunstancias que escapan al control de la empresa, en la actualidad tenemos una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año, recordando que la empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de altos y bajos con un crecimiento considerable, prestigio y cumplimiento de normas de calidad internacional, con alto valor agregado que para alcanzarlo han influido la perseverancia el esfuerzo y comprensión de los propietarios, técnicos y personal operativo que saben hacia dónde quiere llegar la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>15/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>15/06/2016</b>



**2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?**

Sin lugar a dudas nuestras mayores fortalezas son: un excelente equipo humano que tiene el conocimiento y la experiencia necesarios para hacer frente a los requerimientos de los clientes de la empresa; como también la excelente relación con los proveedores de productos y servicios con quienes hemos desarrollado una correlación de confianza mutua debido al cumplimiento, seriedad y responsabilidad al momento de cumplir con las obligaciones contraídas, y de manera especial la empresa se caracteriza por la excelente calidad en la prestación de servicios y comercialización, es decir la experiencia en el mercado.

Entre las debilidades principales debilidades podemos mencionar:

La falta de capital para realizar mayor inversión,

Estructura organizacional que no es adecuada a las condiciones actuales

**3. ¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento Interno debidamente legalizado en la empresa?**

Si, se cuenta con un Manual de Funciones establecido y a la vez contiene la descripción de las funciones de los diferentes puestos de trabajo, sin embargo no se cumplen a cabalidad por falta de un departamento de personal que controle y evalúe el desempeño en las diferentes áreas y puestos de trabajo.

Por otro lado la empresa cuenta con un Reglamento Interno el mismo que considero debería actualizarse y básicamente aplicarse, por cuanto es necesario mayor control en todas las áreas de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	15/06/2016
Revisado por:	A.P.R J.E.A.E	15/06/2016



**EG 3/3**

#### **4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?**

La empresa capacita a sus técnicos inclusive han participado en eventos de carácter nacional e internacional. No se cuenta con un plan anual por cuanto no se han establecido necesidades por áreas, sino en forma general.

#### **5. ¿Se ha realizado en la Empresa Auditorías de Gestión?**

Hasta la presente fecha no se ha realizado una Auditoría de Gestión en la empresa, sino más bien se han realizado varias auditorías específicamente de los procesos técnicos y de normas de calidad, por ello contamos con varias certificaciones. En el área administrativa no contamos con indicadores que nos permitan valorar la situación real de la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>15/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>15/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN**

**MP 1/12**

### 1. REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA

Memorándum de antecedentes

### 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	FECHA
Inicio	01-06-2016
Finalización	03-08-2016
Presentación Informe	03-08-2016
Emisión del Informe Final	03-08-2016

### 3. EQUIPO DE TRABAJO

Ing. Jorge Arias                      SUPERVISOR  
Dr. Patricio Robalino              JEFE DE EQUIPO  
Eva Elizalde Vivanco              AUDITOR

### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

30%	FASE I	Diagnóstico General	12 días
15%	FASE II	Planificación	6 días
30%	FASE III	Ejecución	12 días
25%	FASE IV	Informe	10 días

### 5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Se realizará una Auditoría de Gestión a la Empresa SERVISILVA CIA. LTDA, en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre 2015.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	18/06/2016
Revisado por:	A.P.R J.E.A.E	18/06/2016



**MP 2/12**

### **OBJETIVO:**

Realizar una Auditoría de Gestión que permita medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos de la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico mediante el uso de cuestionarios para medir el grado de conocimiento de la misión y visión de la entidad.

Evaluar el sistema de control interno actual mediante la aplicación de cuestionarios del método COSO I, para medir el nivel de confianza y riesgo en cada uno de sus componentes

Elaborar índices de gestión mediante procedimientos recomendados para medir el grado de cumplimiento de las actividades bajo parámetros de eficiencia, eficacia y economía.

Realizar las conclusiones y recomendaciones en base a las hojas de hallazgos que servirán de guía para los procesos de mejoramiento continuo de la entidad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>



MP 3/12

## MISIÓN Y VISIÓN



### MISIÓN

Brindar el servicio de Construcción, reparación y mantenimiento de herramientas, así como asesoramiento y desarrollo del Sector Petrolero, con tecnología de punta e innovación continua, satisfaciendo los requerimientos de nuestros Clientes a través del cumplimiento de Estándares Internacionales de calidad, contando con personal competente, capacitado y motivado, orientado al logro de la excelencia.

### VISIÓN

Ser líderes en el servicio de construcción, reparación y mantenimiento de partes así como brindar asesoramiento y desarrollo de facilidades del Sector petrolero, cumpliendo Estándares Internacionales de calidad, excediendo las expectativas del cliente contando con personal altamente competente, motivado, constantemente capacitado, generando riqueza empresarial y humana contribuyendo al desarrollo económico del País, logrando un reconocimiento Nacional e Internacional.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	18/06/2016
Revisado por:	A.P.R J.E.A.E	18/06/2016



MP 4/12

## POLÍTICA DE CALIDAD

SERVISILVA CIA LTDA. Compañía proveedora de servicios para el sector petrolero, se ha propuesto brindar el servicio de construcción, reparación, mantenimiento de herramientas utilizadas en la industria petrolera, cumpliendo con los requerimientos del cliente, legales y reglamentarios, con personal calificado, mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, revisando y actualizando los objetivos de la calidad y comunicando adecuadamente a los miembros de la organización.

### PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

“Los valores son aquel conjunto de normas y creencias que regulan, de por sí, la vida de la empresa. Son el soporte de la cultura organizacional. Son convicciones inamovibles, sobre un modo específico de comportamiento individual o socialmente preferible a otro”.

SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA, procura fomentar sus actividades basado en los siguientes valores y principios, que son los cimientos de la empresa, ya que constituyen el punto de partida y establecen la dirección sobre el cual se va dotando de contenido específico, para ganarse la confianza de los grupos de interés y mejorar en forma constante la actitud de servicio y los productos que ofrece:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	18/06/2016
Revisado por:	A.P.R J.E.A.E	18/06/2016





**MP 5/12**

### **Transparencia**

Para que todas las actuaciones de los trabajadores de la empresa, se encuentren amparadas en el principio de legalidad y transparencia tendrán acceso a la información, y se regirán en principios de igualdad, moralidad, celeridad, imparcialidad, como principios rectores de la función administrativa.

Y que además, cuentan con toda la información que requieren; adhiriéndose al código de ética y conducta establecida por la sociedad en su desempeño. De tal forma que sean íntegros en todas las decisiones y acciones que tomen.

### **Rentabilidad**

La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. Con un modelo de negocio sólido y de futuro se fortalecerá la gestión de la empresa.

### **Honestidad**

Que implica hacer las cosas a conciencia y con el respaldo de la objetividad e imparcialidad. Siendo veraces al compartir los pensamientos y sentimientos a la vez que demuestren en las acciones diarias.

### **Trabajo en Equipo**

Que permita obtener buenos y mejores resultados, ya que al lograr que todos los miembros de la empresa participen, adquirirán un mayor sentido de pertenencia y unirán esfuerzos para que el día a día sea cada vez más enriquecedor en cuanto a las metas propuestas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>



MP 6/12

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo equipo, tanto para los individuos como para la empresa, se encuentran:

Para los individuos:

Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.

Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.

Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen la misma aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.

Para la empresa

Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.

Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la empresa.

Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.

Disminuyen los gastos.

Existe un mayor conocimiento en la información.

**En relación al cliente:**

**Calidad**

La presencia de la calidad es algo esencial para cuidar que la oferta de productos y servicios, y la atención al cliente, sea siempre la más adecuada a las necesidades de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	18/06/2016
Revisado por:	A.P.R J.E.A.E	18/06/2016



MP 7/12

### **Servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas de la empresa. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

## **EN RELACIÓN A LA SOCIEDAD**

### **Contribución**

Para alcanzar con la sociedad una relación de confianza a través de la contribución hacia todos los estamentos sociales, con políticas concretas de solidaridad, atención medioambiental e integración.

### **Respeto al Medioambiente**

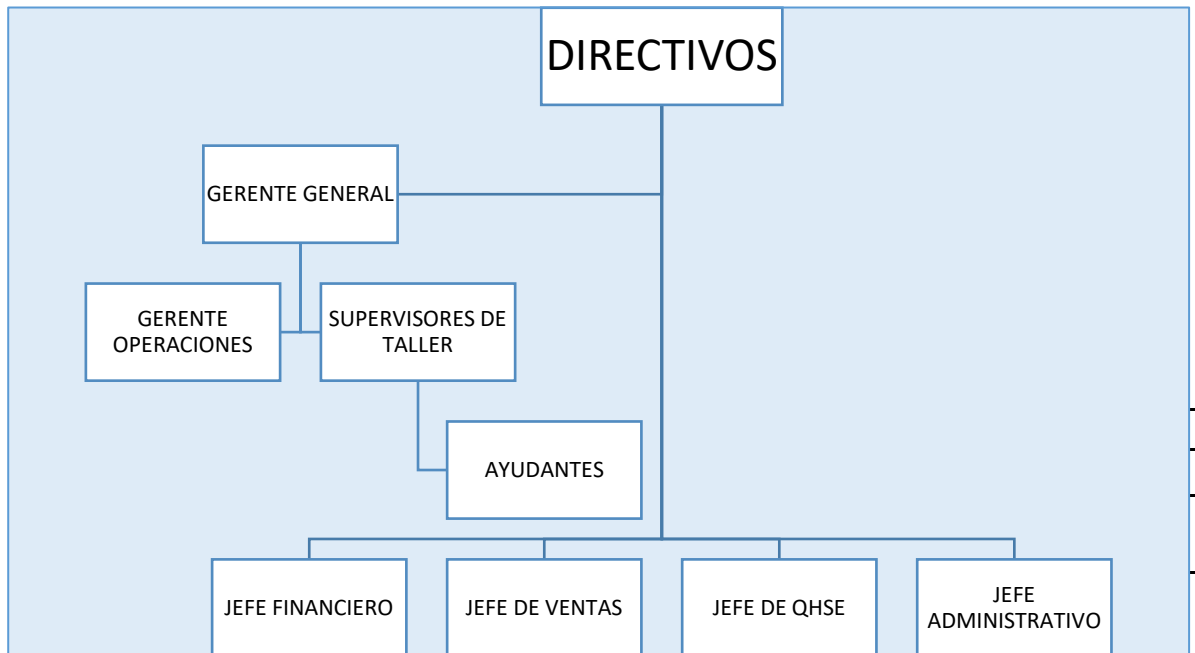
Actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**ESTRUCTURA ORGANICA**

**MP 8/12**



**Fuente:** Organigrama empresa **SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**Elaborado por:** Eva Elizalde (2016)

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**MP 9/12**

**NIVEL DIRECTIVO**

**Funciones de Directivos.**

Planear, programar, analizar y retroalimentar los planes y estrategias de la compañía.

Coordinar con la gerencia el desarrollo de los diferentes proyectos.

Representar a la compañía en los eventos que lo ameriten y ante los organismos de control locales.

Coordinar los recursos de la organización y llevar el control de presupuesto de los diferentes proyectos.

Revisar y aprobar el presupuesto de gasto de la compañía

Revisar y tomar acciones preventivas y correctivas en base a los análisis de datos e indicadores de gestión de las diferentes áreas o procesos.

**GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

Participar en los procedimientos para la Administración del Recurso Humano de la Organización en relación a selección, capacitación, desarrollo y Evaluación del Desempeño.

Revisión de los objetivos de Gestión de Talento Humano

**GERENCIA FINANCIERA**

Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.

Maximizar el patrimonio invertido de sus accionistas

Distribuir los fondos entre las diversas áreas de la empresa.

Velar porque los estados financieros estén a tiempo y sean confiables para cumplir con los requerimientos de ley.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>



MP 10/12

## **NIVEL GERENCIAL/ADMINISTRATIVO**

### **Funciones del Gerente General.**

- Coordinar las operaciones de la organización y la seguridad industrial.
- Buscar Clientes para los servicios que ofrece SERVISILVA.
- Revisar invitaciones a licitar Revisar contratos a firmar Realizar reportes financieros para el Director General.
- Representar a SERVISILVA en reuniones con el Cliente.
- Planear, programar, analizar y retroalimentar los planes y estrategias de la compañía Coordinar con la Dirección General el desarrollo de los diferentes proyectos.
- Representar a la compañía en los eventos que lo ameriten y ante los organismos de control locales.

### **Funciones del Gerente de Operaciones.**

Planear, programar, ejecutar, analizar y retroalimentar los planes y estrategias de la compañía.

Coordinar con la gerencia el desarrollo de los diferentes proyectos.

Supervisar, controlar y reducir los costos de operación.

Establecer los estándares y herramientas para el desarrollo del detalle del proyecto, como lo son materiales, equipos y tiempo estimado de operación y labor, asegurando el cumplimiento de la programación establecida para cada actividad.

Definir las políticas y procedimientos a seguir para el aprovisionamiento de bienes, materiales y prestación de servicios que se requieran en el desempeño de las actividades de las diferentes áreas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>



"ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA"

MP 11/12

### **Funciones del Jefe Financiero.**

Generar los registros contables necesarios.

Entregar Información contable oportuna de acuerdo a requerimientos.

Proporcionar a tiempo y de manera confiable la información para la preparación de estados financieros.

Actualizar permanentemente los informes de ingresos por facturación.

Elaboración de conciliaciones Bancarias.

Elaboración de Retenciones en la Fuente.

### **Funciones del Jefe de Ventas.**

Elaboración del presupuesto de ventas anual

Revisión de los objetivos comerciales

Revisión de las necesidades y requerimientos del cliente a través de las encuestas de satisfacción.

Definir las estrategias y los planes de acción en materia comercial de la compañía.

Liderar las gestiones realizadas como la venta y captura de nuevos clientes.

### **Funciones del Jefe de QHSE.**

Participar en la definición, revisión y gestión de los objetivos y metas de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente.

Desarrollar planes y programas para alcanzar los objetivos y metas propuestas en calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente.

Elaborar plan de capacitación, charlas y adiestramiento del personal en materia de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>



MP 12/12

### **Funciones del Jefe Administrativo.**

Ingresar la Facturación de clientes.

Ingresar las Retenciones de clientes.

Realizar los cobros a clientes.

Ingreso de Facturas de Consumos realizados con Tarjeta de Crédito Corporativa.

Revisión de Estados de Cuenta de Tarjeta de Crédito.

Elaboración y Registros de Liquidaciones de Compra.

### **NIVEL OPERATIVO**

#### **Funciones del Supervisor de taller.**

Realizar la planificación de las actividades estratégica de la organización del Departamento de Inspección.

Administrar adecuadamente los recursos humanos y económicos del área.

Realizar el seguimiento de los diferentes turnos del personal.

Establecer estándares y procedimientos para la mejora continua del taller.

Establecer indicadores de gestión del Departamento a su **Funciones del Ayudante.**

Mantener limpio el sitio de trabajo.

Colaborar con el mantenimiento de máquinas y herramientas.

Colaborar activamente en las actividades de taller

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>18/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>18/06/2016</b>





**SERVISILVA CIA. LTDA.**  
**EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

**EMV 1/4**

**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN**

**ENTIDAD: SERVISILVA CIA. LTDA**

**AMBITO: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**OBJETIVO:** Conocer si la misión de la empresa se encuentra debidamente estructurada y difundida y permite que el personal tenga claramente definido la razón de ser de la empresa

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	La empresa tiene establecida claramente su misión	17	8
2	El enunciado de la misión permite identificar a la empresa y su objetivo hacia el cliente	18	7
3	La misión de la empresa es difundida a todo el personal	8	17
4	Cree que la misión se encuentra estructurada de una forma adecuada.	10	15
5	La misión orienta al personal para satisfacer las necesidades del cliente	8	17
6	Se ubica la misión en lugares visibles para que el personal pueda observarlo.	5	20
7	La Gerencia ha definido claramente el negocio de la empresa	15	10
8	Considera que el enunciado de la misión contiene elementos que la distinguen o identifiquen de las demás empresas similares	13	12
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math> ✓</b>	94 ✓	106 ✓

$\Sigma$ = Sumatoria

✓= Revisado o verificado

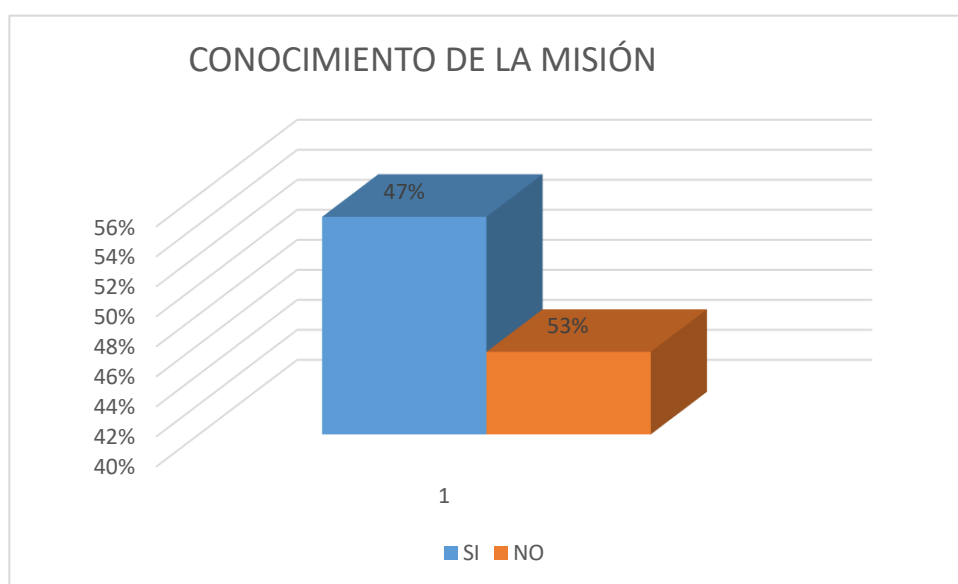
**CONFIANZA** = 94/200 = 47.00% ✓

**RIESGO** = 106/200 = 53.00% ✓

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	21/06/2016
<b>Revisado por:</b>	A.P.R J.E.A.E	21/06/2016

## ANALISIS

De los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los 25 empleados de las diferentes unidades administrativas y operativas de la empresa, en el momento de evaluar el conocimiento de la misión de la empresa, se ha podido determinar que la entidad tiene la probabilidad de llegar a realizar o cumplir la misión por parte de los empleados en un 47,00 % por lo que se entiende que no se ha realizado una buena elaboración y socialización de la misión y existe por tanto un riesgo del 53.00 % de que la misión no se llegue a cumplir.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Eva Elizalde Vivanco

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>21/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>21/06/2016</b>



**EMV 3/4**

## CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

**ENTIDAD:** SERVISILVA CIA. LTDA.

**MOTIVO DEL EXÁMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**OBJETIVO:** Determinar si la visión de la empresa se encuentra difundido y permite que el personal tenga claramente definido lo que quiere ser a largo plazo

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	La empresa SERVISILVA CIA LTDA. Tiene fijado en su visión lo que quiere ser y lograr a largo plazo?	18	7
2	Lo enunciado en la visión permite identificar a la empresa y al cliente sin olvidar su compromiso con el medio ambiente	16	9
3	La difusión de la visión de la empresa es consistente y permanente a través del tiempo	15	10
4	La visión se mantiene presente entre el personal de la empresa	13	12
5	Las actividades, estrategias y demás prácticas gerenciales están enfocados al contenido de la visión	14	11
6	Se ubica la visión en un lugar visible para que el personal pueda observarlo.	5	20
7	La visión identifica las oportunidades de desarrollo y objetivos grupales y personales	13	12
8	El contenido de la visión proyecta a sus empleados la idea de que es factible alcanzarla	15	10
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math> ✓</b>	<b>109 ✓</b>	<b>91 ✓</b>

$\Sigma$ = Sumatoria

✓= Revisado o verificado

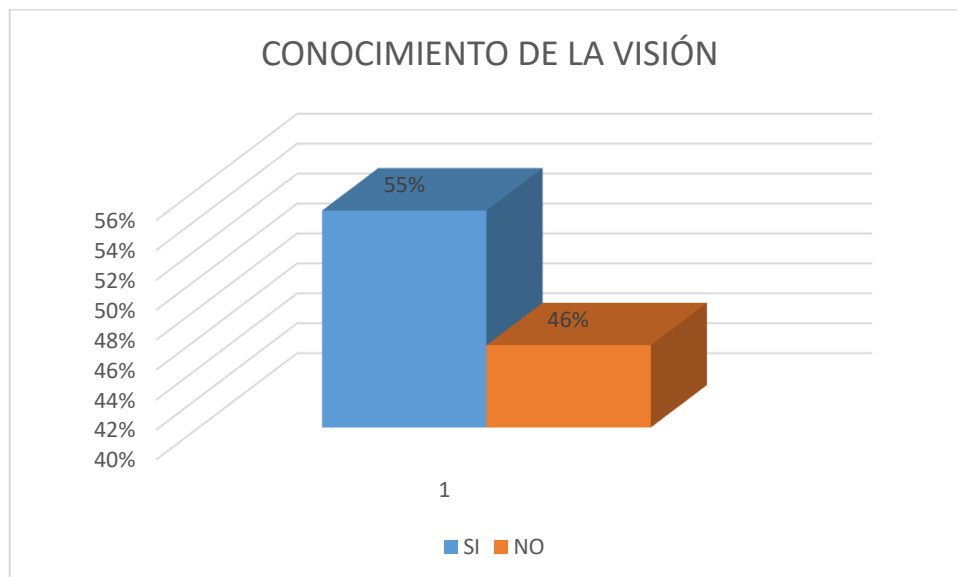
**CONFIANZA** = 109/200 = 54.50% ✓

**RIESGO** = 91/200 = 45.50% ✓

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>21/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>21/06/2016</b>

## ANÁLISIS

De los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los 25 empleados de las diferentes unidades administrativas de la empresa, en el momento de evaluar el conocimiento de la visión de la empresa, se ha podido determinar que la entidad tiene la probabilidad de llegar a realizar o cumplir la visión por parte de los empleados en un 54,50% por lo que se entiende que es necesario mejorar la difusión y socialización de la visión empresarial de manera que el personal de todos los niveles jerárquicos sean partícipes activos y con altos niveles de compromiso al momento de cumplir con la misión de la empresa en el mediano y largo plazo. Existe por tanto un riesgo del 45.50% de que la visión no se llegue a cumplir por falta de difusión y socialización de la misma.




**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Eva Elizalde Vivanco

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	21/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	21/06/2016

**4.2.2.2 FASE II: Planificación**

	<p><b>SERVISILVA CIA. LTDA</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Evaluación de Control Interno</b></p> <p><b>Programa de Auditoría</b></p>
---	---

**OBJETIVOS:**

- Realizar la Matriz Foda para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y operativa de la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno mediante el Metodo COSO I, a fin de establecer los niveles de confianza y riesgo de la gestión de la empresa.
- Elaborar el informe de control interno para determinar las debilidades de la empresa con el fin de mejorar la gestión.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABE	FECHA
1	Realice la Matriz FODA	MF 1/1	E.E	22/06/2016
2	Evalúe el control interno	ECI 11/11	E.E	23/06/2016
3	Elabore el informe de control interno	ICI 1/6	E.E	24/06/2016

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	22/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	22/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**MATRIZ FODA**

**MF 1/1**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1</b> Ubicación geográfica.  <b>F2</b> Infraestructura Propia  <b>F3</b> Credibilidad en la entrega del servicio</p>	<p><b>D1</b> No posee un plan de capacitación  <b>D2</b> Deficiente estructura organizacional.  <b>D3</b> Ausencia de una evaluación a los sistemas de control interno.  <b>D4</b> El personal no cuenta entre las áreas y en caso de suplencias no puede realizar otras tareas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1</b> Acceso a Nuevos Socios  <b>O2</b> Financiamiento Externo (CFN.)  <b>O3</b> Presencia de Organismos de Control.</p>	<p><b>A1</b> Inestabilidad política.  <b>A2</b> Reformas Tributarias  <b>A3</b> Desastres Naturales</p>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	22/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	22/06/2016



## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ECI**

**1/11**

**ENTIDAD:** SERVISILVA CIA. LTDA

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** CONTROL INTERNO

**SUBCOMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se aplican indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos empresariales?		✓		No han aplicado índices de gestión <b>D1</b>
2	¿Existe un clima laboral que facilite una buena relación entre trabajadores y empleador?	✓			
3	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?		✓		No se cuenta con un plan de capacitación <b>D2</b>
4	¿Se cuenta con un reglamento interno actualizado, aprobado y difundido entre el personal?		✓		λExiste reglamento interno aprobado, pero el mismo se encuentra desactualizado <b>D3</b>
5	¿Existe descripción de funciones para cada puesto de trabajo de manera escrita?		✓		Existe, sin embargo se realiza actividades por órdenes dirigidas de manera verbal <b>D4</b>
6	¿Cuándo se toma decisiones importantes en la empresa se le informa al personal?	✓			
7	¿La información que se emite sobre actividades a ejecutarse dentro de la empresa es clara y precisa?		✓		Falta de información entre los encargados de la comercialización de espacios físicos con el área contable <b>D5</b>
8	¿Cuenta la empresa con un código de ética?	✓			
9	¿Existe un sistema para selección y contratación del personal?		✓		No, se contrata en función de criterios técnicos. <b>D6</b>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>23/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>23/06/2016</b>



**ECI**  
**2/11**

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

### AMBIENTE DE CONTROL

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se aplican indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos empresariales?	10	0
2	¿Existe un clima laboral que facilite una buena relación entre trabajadores y empleador?	10	8
3	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?	10	3
4	¿Se cuenta con un reglamento interno actualizado, aprobado y difundido entre el personal?	10	3
5	¿Existe descripción de funciones para cada puesto de trabajo de manera escrita?	10	8
6	¿Cuándo se toma decisiones importantes en la empresa se le informa al personal?	10	5
7	¿La información que se emite sobre actividades a ejecutarse dentro de la empresa es clara y precisa?	10	5
8	¿Cuenta la empresa con un manual de ética?	10	8
9	¿Existe un sistema para selección y contratación del personal?	10	0
	<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>40</b>

CONFIANZA PONDERADA=  $32/90 * 100 = 44,44\%$ .

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	ALTA
76%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa posee un nivel de riesgo alto y con una confianza baja del 44,44%, lo que significa que no se está realizando un control interno adecuado para el cumplimiento efectivo de sus metas y objetivos empresariales.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>23/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>23/06/2016</b>





**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**ECI**  
**3/11**

**ENTIDAD:** SERVISILVA CIA. LTDA

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** CONTROL INTERNO

**SUBCOMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones en los procesos de autorización, registro y cancelación en el área financiera?		√		No se han definido políticas de separación de funciones <b>D1</b>
2	¿Existen autorizaciones para realizar cancelaciones?	√			
3	¿Se verifica que lo recaudado sea igual que el depósito?	√			
4	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?		√		Siempre existe journalización y registro de datos atrasada <b>D2</b>
5	¿Posee un archivo sobre los comprobantes de pago pre numerados?	√			
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido y limitado a personas autorizadas?	√			
7	¿Se realizan conciliaciones bancarias cada mes?	√			
8	¿Considera que son adecuadas las condiciones de almacenaje de los productos?		√		Las condiciones de bodega no son las apropiadas, existen riesgos de daños por humedad. <b>D3</b>
9	¿Se adoptan objetivos y metas para cada una de las áreas funcionales de la empresa?	√			

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	23/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	23/06/2016



**ECI**

**4/11**

## MATRIZ DE PONDERACIÓN

### EVALUACIÓN DE RIESGOS

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones en los procesos de autorización, registro y cancelación en el área financiera?	10	5
2	¿Existen autorizaciones para realizar cancelaciones?	10	6
3	¿Se verifica que lo recaudado sea igual que el depósito?	10	10
4	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	10	6
5	¿Posee un archivo sobre los comprobantes de pago pre - numerados?	10	8
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido y limitado a personas autorizadas?	10	10
7	¿Se realizan conciliaciones bancarias cada mes?	10	10
8	¿Considera que son adecuadas las condiciones de almacenaje de los productos?	10	4
9	¿Se adoptan objetivos y metas para cada una de las áreas funcionales de la empresa?	10	8
TOTALES		90	67

CONFIANZA PONDERADA=  $67/90 * 100 = 74.44\%$ .

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	ALTA
76%	BAJO	ALTA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	23/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	23/06/2016



**ECI**  
**5/11**

Se puede observar que la empresa, posee un nivel de riesgo medio y confianza moderada del 74,44%, su gran debilidad es que existe una adecuada separación de funciones sobre todo en el área financiera en procesos de registro, autorización y pago.

La empresa tiene un porcentaje moderado en cuanto a controles implementados financieramente aunque aún le falta implementar más como el registro de transacciones en el momento de su ocurrencia lo que me permitiría tener información oportuna veraz y adecuada para tomar decisiones.

Es evidente también las condiciones inadecuadas para el almacenamiento de ciertos bienes que maneja la empresa, que se ven afectados por condiciones de humedad, ocasionando grandes pérdidas de materiales.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>23/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>A.P.R J.E.A.E</b>	<b>23/06/2016</b>



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ECI**

**6/11**

**ENTIDAD:** SERVISILVA CIA. LTDA

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** CONTROL INTERNO

**SUBCOMPONENTE:** SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente.		✓		La información no siempre es transmitida en forma oportuna, especialmente en relación a precios de productos en el mercado <b>D1</b>
2	¿Se ha delegado una persona responsable del manejo de la información interna y externa de la empresa?		✓		No se ha designado por escrito a una persona que maneje la información a través de una página web, tanto de información interna como externa. <b>D2</b>
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar la información que se genera en la empresa?		✓		No existe un sistema de seguridad de los archivos físicos y tampoco existen respaldos digitales de la información <b>D3</b>
4	¿El sistema de información interno implementado en la empresa considera el adecuado para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal en forma oportuna?	✓			
5	¿Se emiten órdenes por escrito?	✓			
6	¿Se ha establecido políticas sobre el manejo de claves de los sistemas informáticos?		✓		No se ha definido por escrito políticas sobre claves de seguridad de los sistemas informáticos. <b>D4</b>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>23/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>23/06/2016</b>

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?	10	4
2	¿Se ha delegado una persona responsable del manejo de la información interna y externa de la empresa?	10	4
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar la información que se genera en la empresa?	10	6
4	¿El sistema de información interno implementado en la empresa considera el adecuado para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal en forma oportuna?	10	7
5	¿Se emiten órdenes por escrito?	10	7
6	¿Se ha establecido políticas sobre el manejo de claves de los sistemas informáticos?	10	2
	<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>30</b>

CONFIANZA PONDERADA=  $30/60 * 100 = 50,00\%$ .

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	ALTA
76%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa, posee un nivel de riesgo alto con una confianza baja del 50%, en cuanto a sus sistemas de información y comunicación, lo que significa que debe adaptar nuevas medidas de control y sobre todo delegar responsabilidades para custodiar y precautelar la información de la empresa.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	23/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	23/06/2016



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ECI**

**8/11**

**ENTIDAD:** SERVISILVA CIA. LTDA.

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** CONTROL INTERNO

**SUBCOMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Posee un registro de los ingresos y salidas de los bienes que maneja en la empresa?	✓			
2	¿Se ha delegado una persona responsable de custodiar los bienes de la empresa?		✓		No existe una persona asignada en forma, escrita <b>D1</b>
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar los bienes?	✓			
4	¿Se realizan inventarios cada mes?		✓		La empresa no realiza inventarios en forma periódica <b>D2</b>
5	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	✓			
6	¿Se ha establecido políticas sobre la vida útil del activo?		✓		No existen políticas que definan la vida útil de los activos <b>D3</b>
7	¿Se realizan órdenes de compra con anticipación?	✓			
8	¿Ha existido demoras en la recepción de los bienes?	✓			
9	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	✓			

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>23/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>23/06/2016</b>



**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
ACTIVIDADES DE CONTROL**

**ECI  
9/11**

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Posee un registro de los ingresos y salidas de los bienes que maneja en la empresa	10	5
2	¿Se ha delegado una persona responsable de custodiar los bienes de la empresa?	10	8
3	¿Existe mecanismos de seguridad para salvaguardar los bienes?	10	7
4	¿Se realizan inventarios cada mes?	10	2
5	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	10	9
6	¿Se ha establecido políticas sobre la vida útil del activo?	10	3
7	¿Se realizan órdenes de compra con anticipación?	10	8
8	¿Ha existido demoras en la recepción de los bienes?	10	7
9	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	10	5
	<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>54</b>

CONFIANZA PONDERADA=  $54/90 * 100 = 60,00\%$ .

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	ALTA
76%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa posee un nivel de riesgo medio y con una confianza alta del 60,00%, lo que significa que no se está realizando un control interno adecuado a los bienes de la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>23/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>23/06/2016</b>



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ECI**  
**10/11**

**ENTIDAD:** SERVISILVA CIA. LTDA.

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** CONTROL INTERNO

**SUBCOMPONENTE:** SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se aplica un sistema de evaluación del desempeño del personal en las diferentes áreas y procesos?		✓		No se aplica un sistema de evaluación del desempeño en cada puesto de trabajo <b>D1</b>
2	¿Se ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?		✓		No se ha realizado un estudio de mercado para medir la satisfacción de los clientes <b>D2</b>
3	¿Se realizan inventarios de bienes en forma periódica?		✓		
4	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	✓			
5	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	✓			

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>23/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>23/06/2016</b>





**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

ECI 11/11
--------------

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se aplica un sistema de evaluación del desempeño del personal en las diferentes áreas y procesos?	10	0
2	¿Se ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	10	0
3	¿Se realizan inventarios de bienes en forma periódica?	10	0
4	¿Se verifica la autorización de salida antes de despachar un bien?	10	8
5	¿Se realiza seguimiento a las adquisiciones realizadas?	10	9
<b>TOTALES</b>		<b>50</b>	<b>25</b>

CONFIANZA PONDERADA=  $17/50 * 100 = 34,00\%$ .

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	ALTO	BAJA
51% A 75%	MEDIO	ALTA
76%	BAJO	ALTA

Se puede observar que la empresa posee un nivel de riesgo alto y con una confianza baja del 34%, en cuanto a supervisión y monitoreo, lo que significa que no se está realizando un control interno adecuado para respaldar las decisiones y retroalimentar los procesos.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	23/06/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	23/06/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INFORME DE CONTROL INTERNO**

**ICI**  
**1/6**

Francisco de Orellana, 24 de Junio del 2016

Sra. Icela Ernestina Silva Rodas

**GERENTE GENERAL DE SERVISILVA CIA. LTDA.**

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y a la vez me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión, se ha procedido a evaluar el sistema de control interno de cuyo análisis se obtuvieron las siguientes debilidades, por lo que, para cada caso me permito efectuar las recomendaciones a fin de fortalecer el sistema de control interno, el detalle es el siguiente:

**1.- COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

**DEBILIDADES**

- D1.** No se han establecido indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la Empresa
- R1.** Al Gerente se recomienda diseñar indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la Empresa
- D2.** No se realiza capacitaciones técnicas a sus empleados por lo que la única capacitación que reciben es de parte de sus jefes inmediatos de acuerdo a necesidades que surjan en el momento.
- R2.** Al Gerente se recomienda elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa en función de sus necesidades

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>24/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>24/06/2016</b>



ICI

2/6

**D3.** El reglamento interno se encuentra desactualizado

**R3.** Al Gerente se recomienda actualizar el reglamento Interno.

**D4.** Se emiten las disposiciones y se cumplen las actividades a través de indicaciones emitidas de forma verbal por el jefe inmediato, no se dan órdenes por escrito.

**R4.** Al Gerente se recomienda emitir órdenes por escrito al personal para verificar su cumplimiento

**D5.** Falta de información entre los encargados de la comercialización de espacios físicos con el área contable.

**R5.** Al Contador se recomienda coordinar actividades con el área comercial

**D6.** La entidad no cuenta con un sistema para selección y contratación del personal

**R6.** Se recomienda al Gerente implementar un sistema gestión del Talento Humano para una adecuada selección y contratación del personal

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	24/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	24/06/2016



## 2.- COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

### DEBILIDADES

**D1.** No existe una persona asignada en forma, escrita para el registro de los ingresos y salidas de los bienes de la empresa.

**R1.** Se recomienda al Jefe Financiero delegar por escrito una persona para que lleve el registro de los ingresos y salidas de los bienes de la empresa.

**D2.** La empresa no realiza inventarios en forma periódica.

**R2.** Se recomienda al Jefe Financiero Realizar inventarios de bienes (activos Fijos) en forma periódica.

**D3** No existen políticas que definan la vida útil de los activos.

**R3.** Se recomienda al Jefe Financiero definir políticas y procedimientos sobre el manejo y la vida útil de los activos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	24/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	24/06/2016



### 3. - COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

#### DEBILIDADES

**D1.** No se cumple el principio de control de segregación de funciones.

**R1.** Se recomienda al Jefe Financiero segregar funciones consideradas incompatibles a fin de salvaguardar los recursos y garantizar total transparencia.

**D2.** Siempre existe registro de datos y transacciones atrasados.

**R2.** Se recomienda al Jefe Financiero Realizar un cronograma de actividades en el que le permita registrar todas las transacciones en forma oportuna.

**D3.** Las condiciones de bodega no son las apropiadas para el almacenaje de productos.

**R3.** Se recomienda al Jefe Financiero solicitar adecuación de espacios físicos para almacenamiento de productos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	24/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	24/06/2016



"ASESORÍA CONTABLE & AUDITORÍA"

ICI

5/6

#### 4.- COMPONENTE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

##### DEBILIDADES

**D1.** La información no siempre es transmitida en forma oportuna, especialmente en relación a precios de productos en el mercado.

**R1.** Se recomienda al Gerente disponer el manejo de información a través de sistemas on line, y registros de datos en forma cronológica.

**D2.** No se ha designado por escrito a una persona que maneje la información a través de una página web, tanto de información interna como externa.

**R2.** Se recomienda al Gerente designar por escrito personal que maneje la información a través de una página web, tanto de información interna como externa.

**D3.** No existe un sistema de seguridad de los archivos físicos y tampoco existen respaldos digitales de la información.

**R3.** Se recomienda al Gerente dotar de un sistema de seguridad de los archivos físicos y tampoco existen respaldos digitales de la información.

**D4.** No se ha definido por escrito políticas sobre claves de seguridad de los sistemas informáticos.

**R4.** Se recomienda al Gerente definir por escrito políticas sobre manejo y custodia de claves de seguridad de los sistemas informáticos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	24/06/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	24/06/2016



ICI  
6/6

## 5. COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

### DEBILIDADES

**D1.** No se aplica un sistema de evaluación del desempeño en cada puesto de trabajo.

**R1** Al Gerente se recomienda elaborar y aplicar un manual de evaluación del desempeño en cada puesto de trabajo a fin de contar con datos para medir la eficiencia y eficacia del personal técnico y administrativo

**D2.** No se ha realizado un estudio de mercado para medir la satisfacción de los clientes.

**R2.** Se recomienda al Gerente implementar sistemas de información de mercado a fin de monitorear los niveles de satisfacción de los clientes.

Atentamente

Eva Elizalde Vivanco

**AUDITOR**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>24/06/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>24/06/2016</b>

## FASE III: EJECUCIÓN

### 4.2.2.3 FASE III: Ejecución

**SERVISILVA CIA. LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**EJECUCIÓN**  
**Programa de Auditoría**

#### OBJETIVOS

- Identificar los procesos del área administrativa mediante información documental para detectar áreas críticas
- Verificar mediante indicadores el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Preparar hojas de hallazgos de auditoría que sirvan de base para la elaboración del informe de la auditoría

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identifique los principales procesos del área administrativa	IP 13/13	E.E	05/07/2016
2	Aplique indicadores de gestión de eficiencia, eficacia, economía, etica	IG 6/6	E.E	06/07/2016
3	Prepare la Hoja de Hallazgos	HH 11/11	E.E	07/07/2016 08/07/2016

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	05/07/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	05/07/2016





**SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

**IP**  
**1/13**

Entre los principales procesos identificados en la empresa SERVISILVA CIA. LTDA., se analizaron los siguientes:

- Proceso de Ejecución del Servicio.
- Proceso de Ventas.
- Proceso de Gestión de Cobros
- Proceso de Compras y Bodega
- Proceso de reclutamiento, selección e inducción.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E</b> <b>A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**IP**  
**2/13**

**NARRATIVA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO**

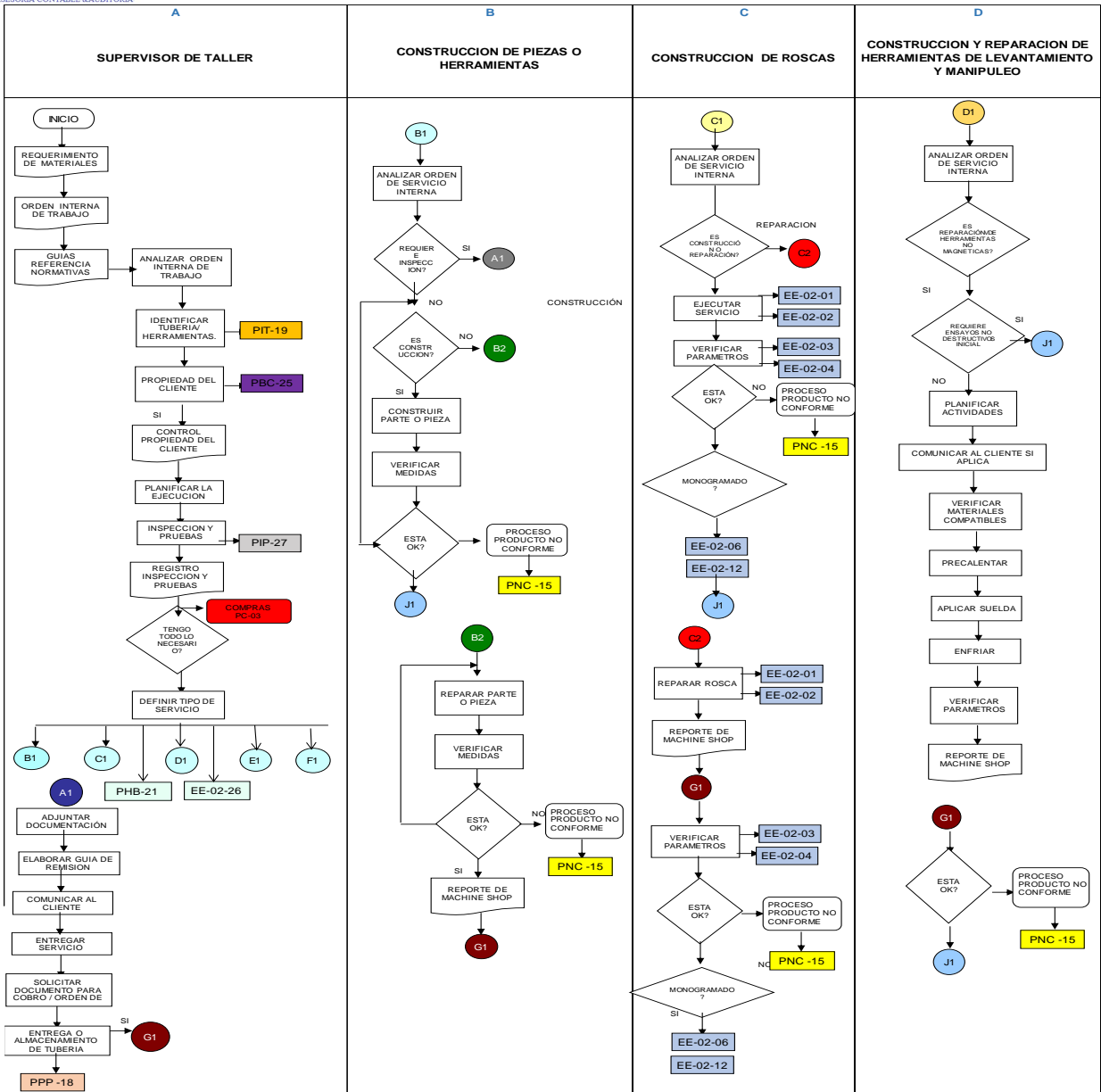
Narrativa de Proceso de Ejecución del Servicio			
Nº	Descripción de la Actividad	Tiempo Empleado	Responsables
1	Nuevo requerimiento	1 Día	<b>Gerente de Operaciones</b>
2	Elaboración de la OIT	1 Hora	Supervisor de Taller
3	Identificación del producto/servicio	1 Hora	Supervisor de Taller
4	Controlar la propiedad del Cliente	1 Hora	Supervisor de Taller
5	Identificar el tipo de servicio/producto Construcción de piezas o herramientas. Construcción de Roscas. Construcción y reparación de herramientas de levantamiento y manipuleo. Reparación de herramientas con carburo de tungsteno Reparación de herramientas no magnéticas con soldadura de Inconel y geneni c	1 Semana	Supervisor de Taller
6	Control de Calidad	1 Día	Jefe de QHSE
7	Realizar Facturar por el servicio o producto	1 Día	Contadora
8	Atender quejas, productos no conformes del cliente	1 Día	Gerente General
9	END por un tercero	1 Día	Cliente

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTION**  
**FLUJOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO**

**IP**  
**3/13**



	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>

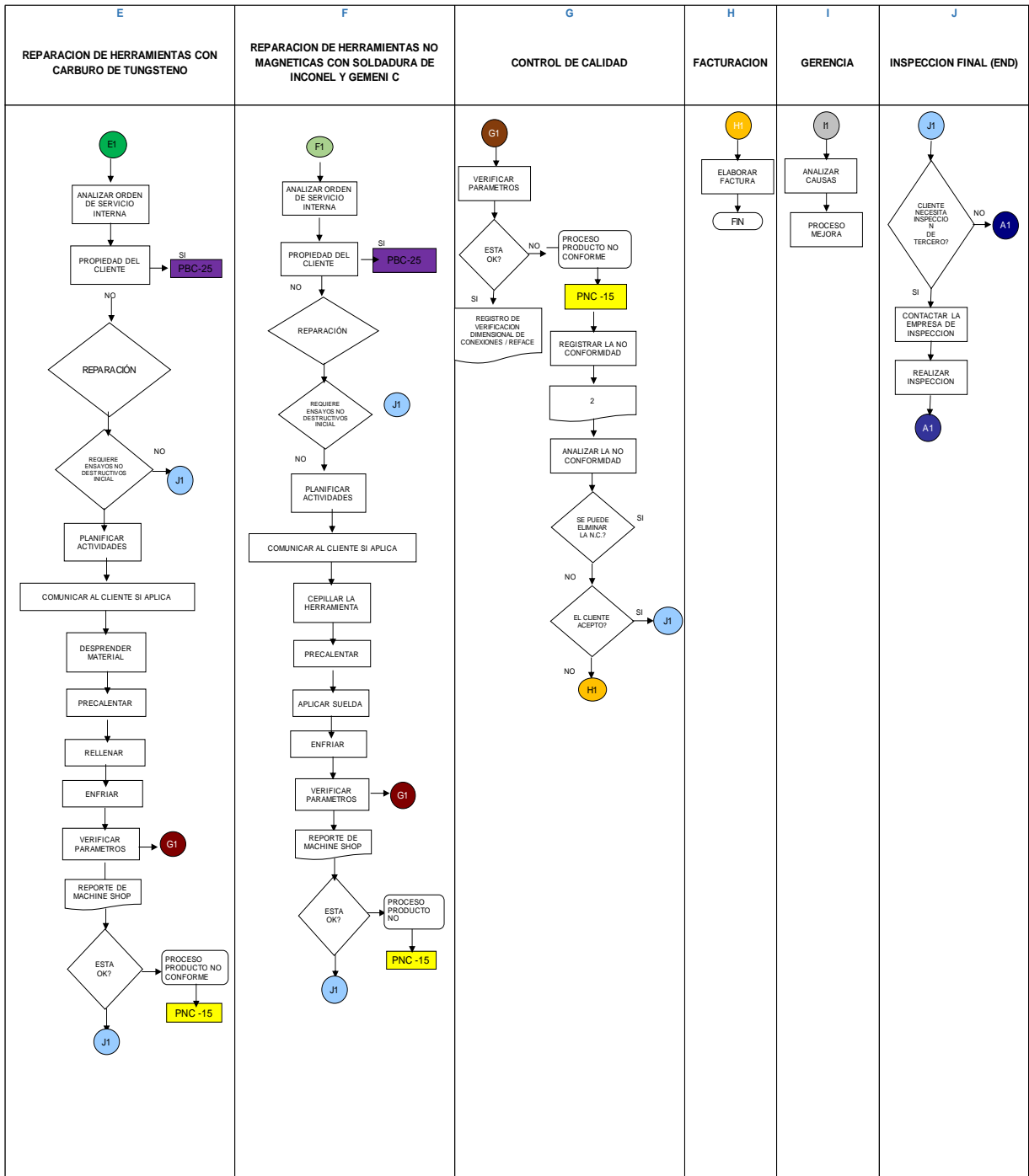


# SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

**IP**  
**4/13**

### FLUJOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	05/07/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	05/07/2016



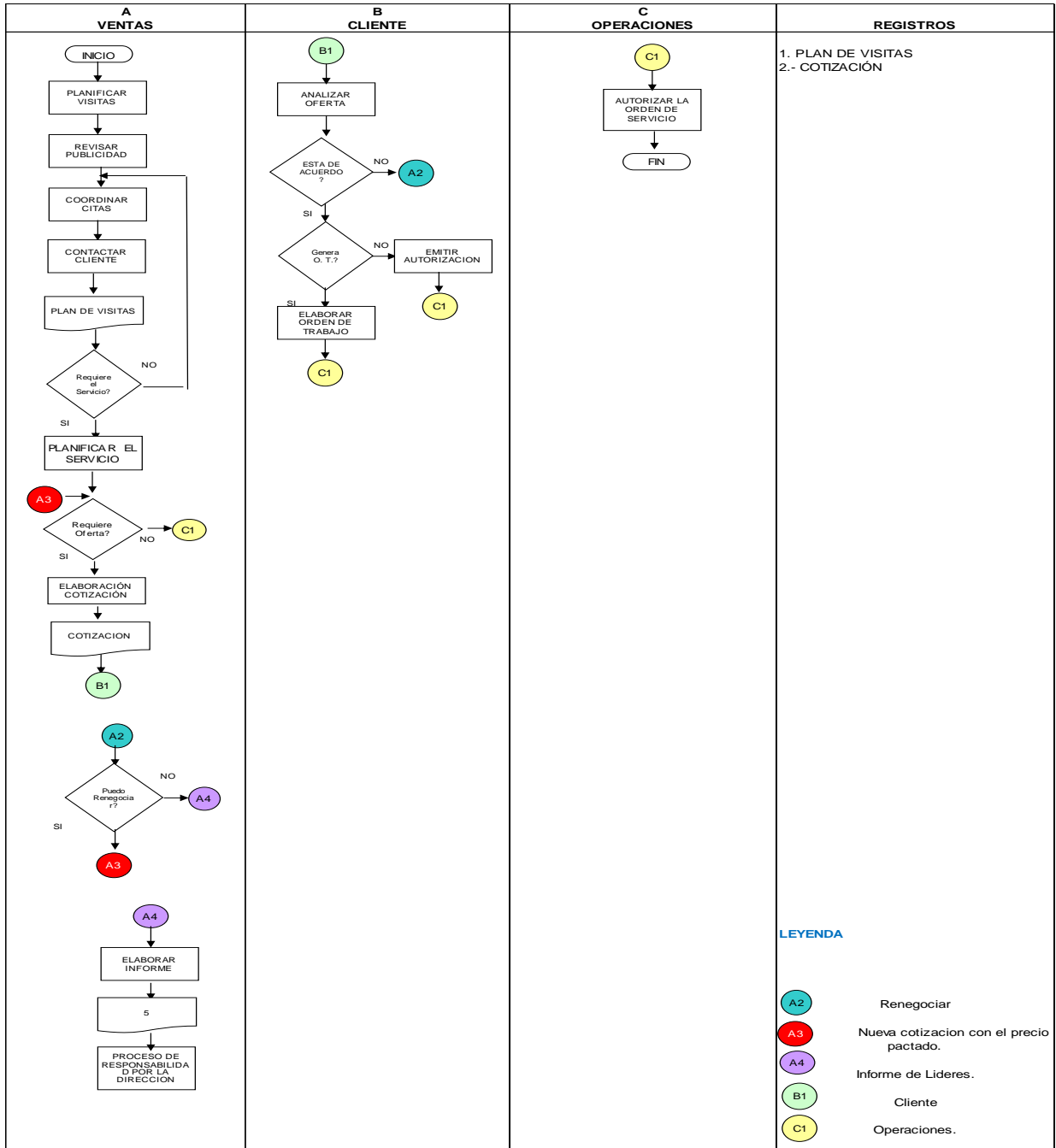
**SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**NARRATIVA DEL PROCESO DE VENTAS**

<b>IP</b>
<b>5/13</b>

Narrativa de Proceso de Ventas			
N°	Descripción de la Actividad	Tiempo Empleado	Responsables
1	Planificar Visitas a Clientes	1 Día	<b>Jefe de Ventas</b>
2	Revisar Publicidad	2 Hora	Jefe de Ventas
3	Coordinar Citas	1 Día	Jefe de Ventas
4	Contactar Clientes	3 Horas	Jefe de Ventas
5	Plan de Visitas	1 Semana	Jefe de Ventas
6	Presenta Ofertas al Cliente	1 Día	Jefe de Ventas
7	Elaboración de Cotización	1 Hora	Jefe de Ventas Contadora
8	Aceptación de Cotización	1 Día	Cliente
9	Renegociación de Cotización	1 Día	Cliente
10	Elaborar Informe a la Gerencia	1 Día	Jefe de Ventas
11	Revisión de Informe por los Directivos	1 Día	Gerente General

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	05/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	05/07/2016

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**FLUJOGRAMA DE VENTAS**



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	05/07/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	05/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**IP  
7/13**

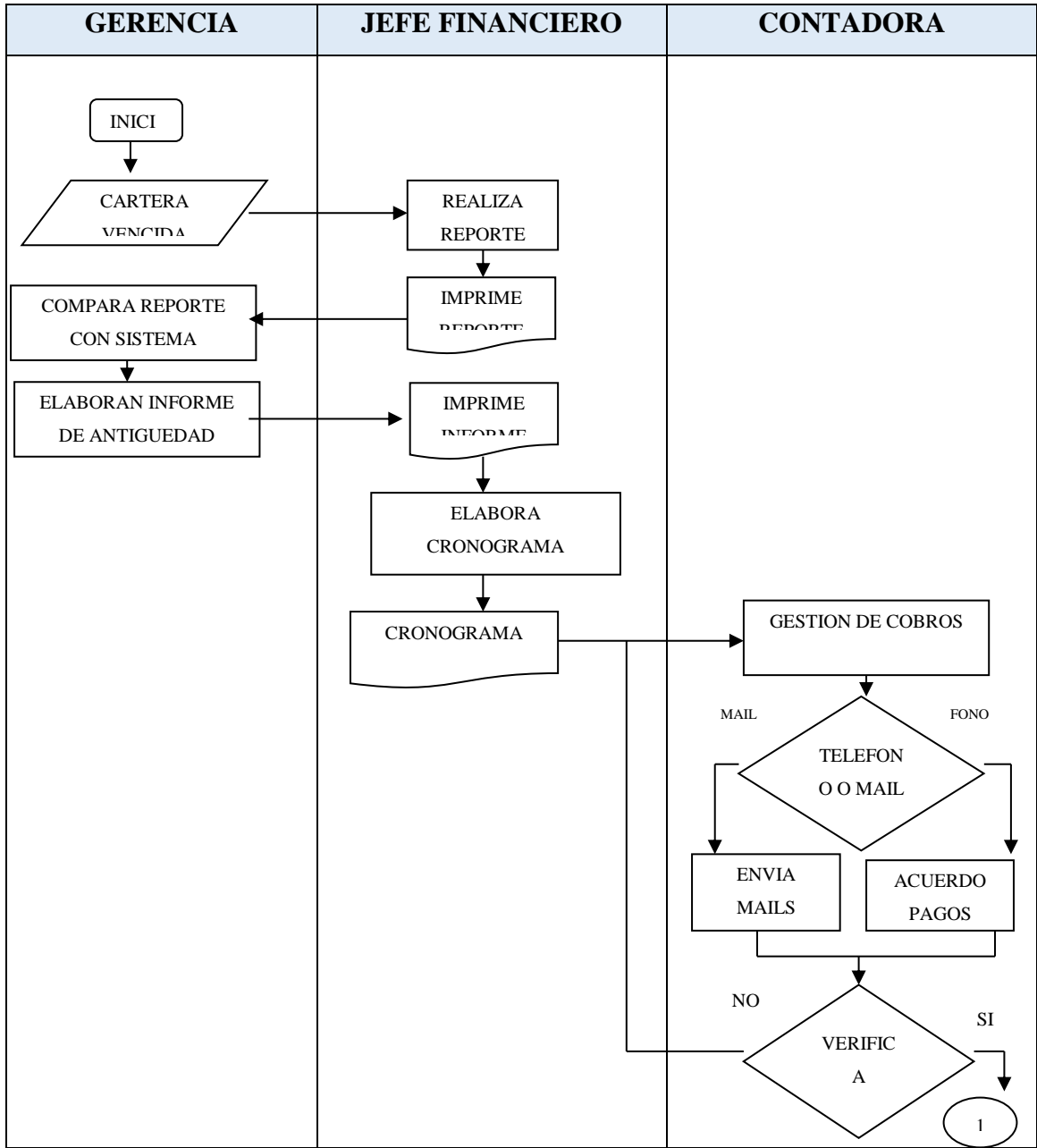
**NARRATIVA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS**

Narrativa de Proceso de Gestión de Cobros			
Nº	Descripción de la Actividad	Tiempo Empleado	Responsables
1	Solicitar Detalle de Cartera Vencida	1 Hora	<b>Gerente General</b>
2	Revisión y Comparación del reporte físico con el sistema	3 Horas	Gerente General, Jefe Financiero, Contador
3	Elaborar Informe de Antigüedad	1 Día	Gerente General
4	Elaborar Cronograma	3 Horas	Jefe Financiero
5	Gestionar los cobros(email,fono)	3 Horas	Contador
6	Verificar acuerdo de cobros	2 Horas	Contador
7	Realizar Informe de Cartera Recuperada	1 Día	Contador
8	Análisis Informe de Cartera Recuperada	3 Horas	Gerente General
9	Verificar los pagos	1 Hora	Gerente General
10	Uso de los recursos	-----	Gerente General

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>



FLUJOGRAMA DE PROCESO DE GESTION DE COBROS



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	05/07/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	05/07/2016

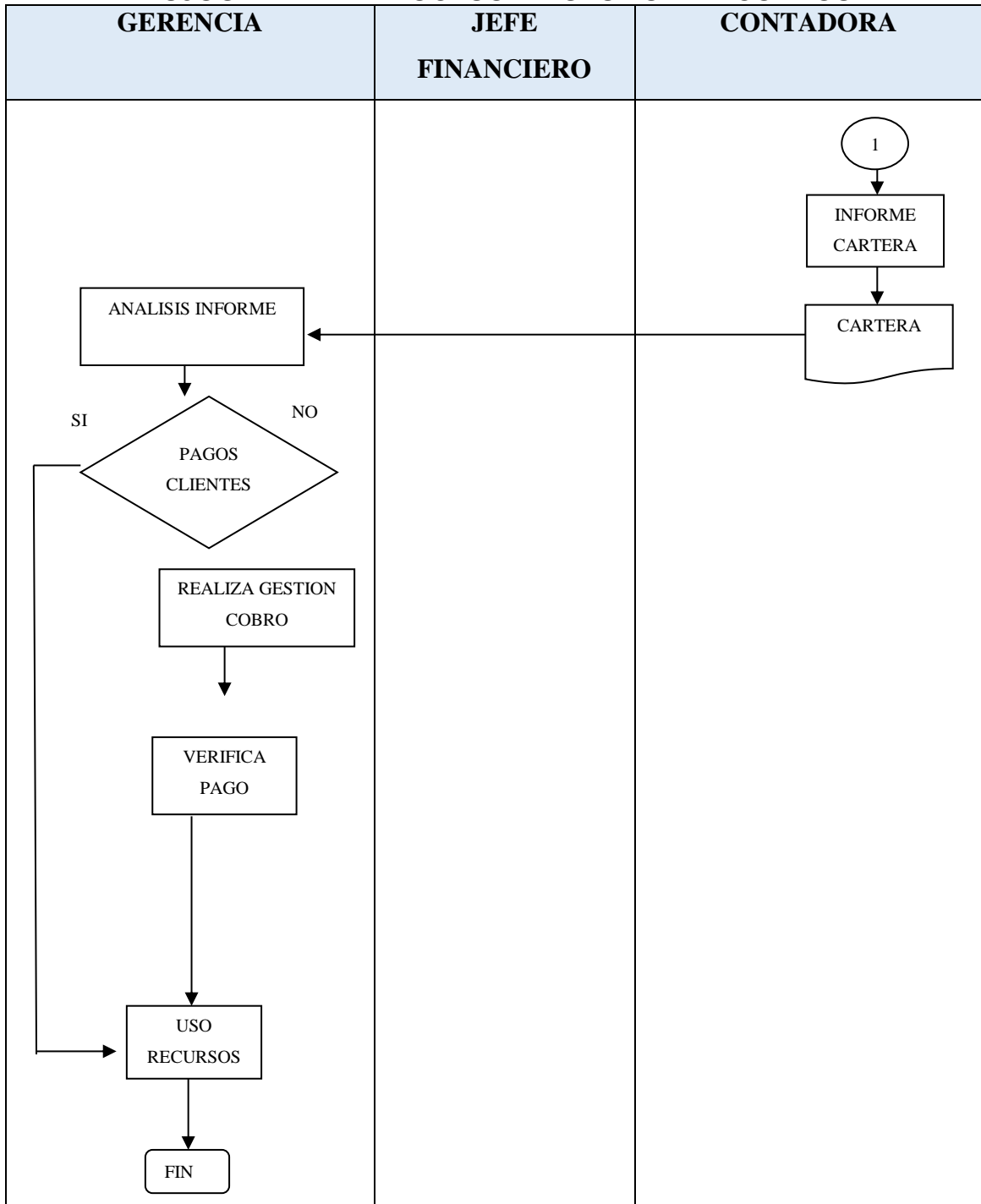




**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**IP**  
**9/13**

**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE GESTIÓN DE COBROS**



	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E</b> <b>A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**IP**  
**10/13**

**NARRATIVA DEL PROCESO DE COMPRAS Y BODEGA**

Narrativa de Proceso de Compras y Bodega			
Nº	Descripción de la Actividad	Tiempo Empleado	Responsables
1	Solicitar Detalle de Insumos, materiales a Bodega	1 Hora	<b>Jefe Administrativo</b>
2	Realizar nuevo requerimiento de insumos, materiales faltantes	3 Horas	Jefe Administrativo
3	Aprobación de la nueva requisición de insumos, materiales	1 Hora	Gerente General
4	Seleccionar Proveedores	1 Hora	Jefe Administrativo
5	Realizar la evaluación de proveedores	1Día	Jefe Administrativo
6	Cotizar productos	1 Día	Jefe Administrativo
7	Evaluar la Cotización	1 Hora	Jefe Administrativo
8	Realizar Orden de Compra	1 Hora	Jefe Administrativo
9	Aprobación de Orden de Compra	1 Hora	Gerente General
10	Procesar Orden de Compra	2 Horas	Proveedor
11	Despacho del Producto	1 Hora	Proveedor
12	Evaluar el material comprado(cumple o no cumple)	1 Hora	Jefe Administrativo
13	Recibir el producto e ingresar al sistema	1 Día	Jefe Administrativo
14	Actualizar Kardex	1 Día	Jefe Administrativo
15	Notificar la recepción de los insumos, materiales	1 Hora	Jefe Administrativo
16	Entregar al área requirente	-----	Supervisor de Taller

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>

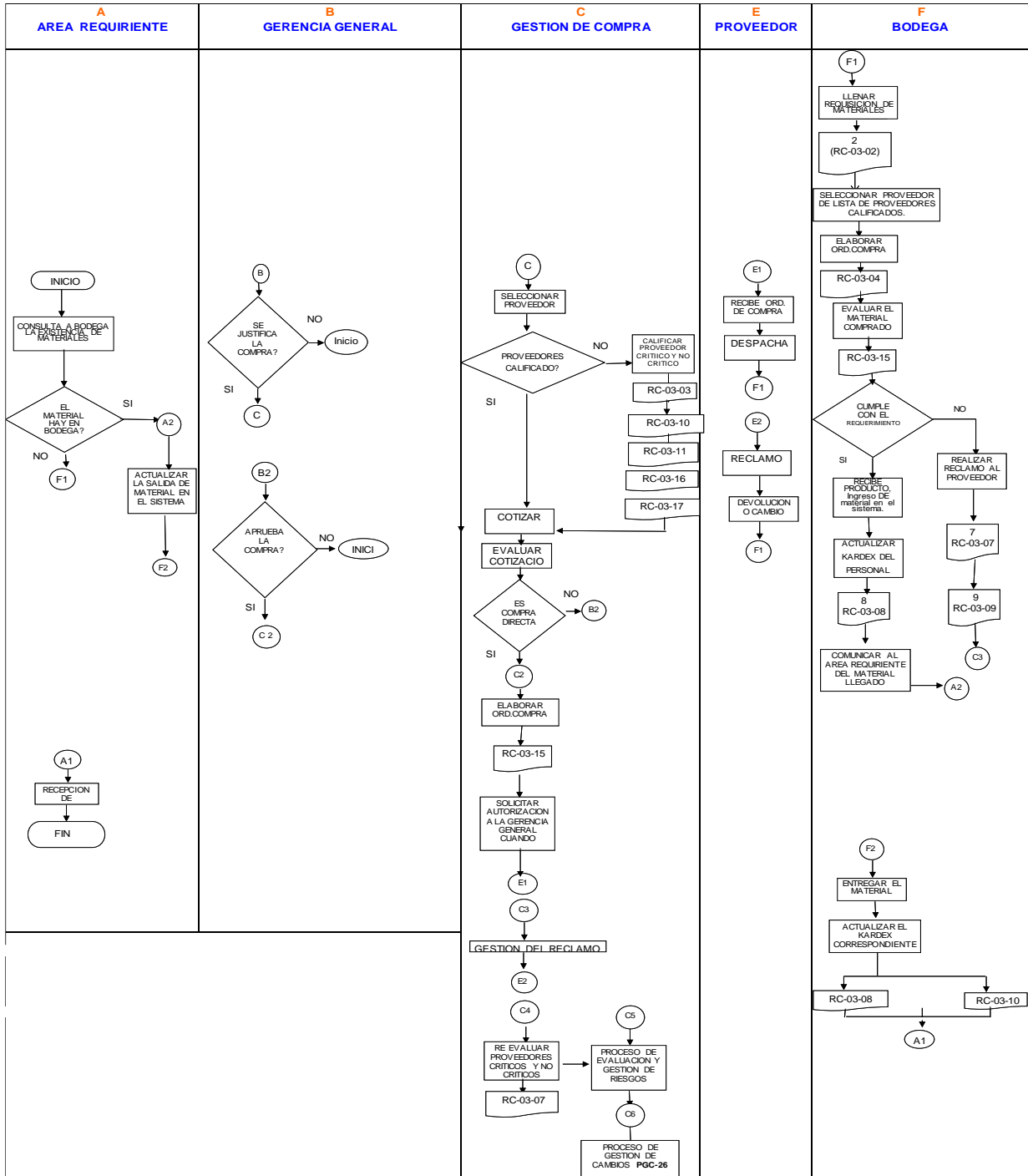


SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA

IP  
11/13

AUDITORÍA DE GESTIÓN

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS Y BODEGA



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	05/07/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	05/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**IP**  
**12/13**

**NARRATIVA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

Narrativa de Proceso de Reclutamiento, selección e inducción			
Nº	Descripción de la Actividad	Tiempo Empleado	Responsables
1	Definir Competencias	2 Horas	<b>Gerente General</b>
2	Llenar requerimiento	1 Hora	Gerente General
3	Analizar requerimiento	1 Hora	Gerente General
4	Aprobación de requerimiento	1 Hora	Gerente General
5	Evaluación de candidatos vacantes	1 Día	Gerente General
6	Verificar los documentos de los candidatos	1 Día	Gerente General
7	Entrevista Área Operativa	2 Horas	Supervisor de Taller
8	Entrevista Área Administrativa	1 Hora	Jefe Administrativo
9	Selección y Aceptación del Candidato	1 Hora	Gerente General
10	Elaborar Contrato	1 Día	Jefe de QHSE
11	Inducción en la respectiva área	1 Día	Jefe de QHSE
12	Presentación del nuevo personal	1 Hora	Gerente General

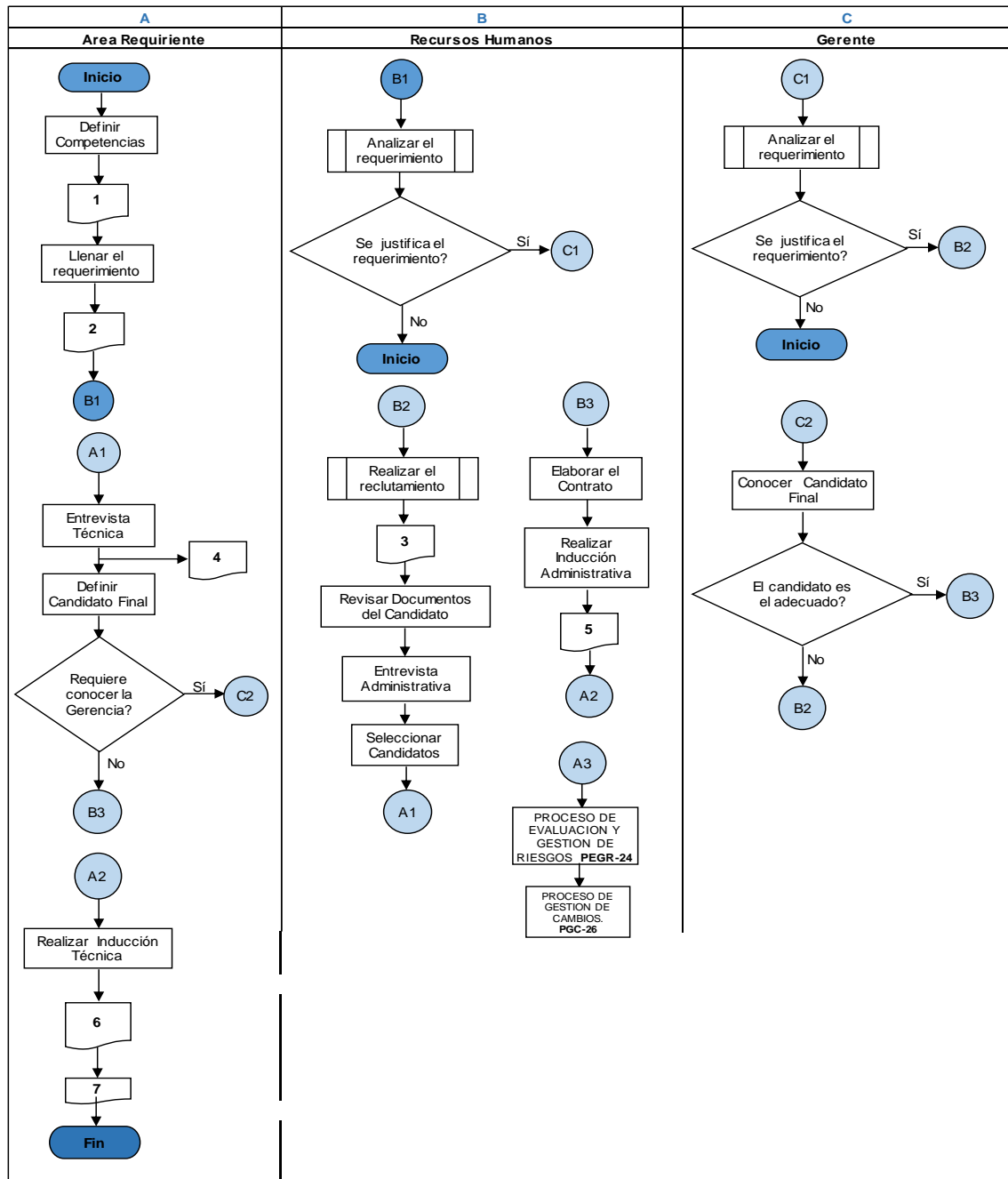
	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**IP**  
**13/13**

**FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**



	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>05/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>05/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 1/6

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

El año 2015 la administración de la empresa se planteó 6 objetivos generales que fueron los siguientes:

- Mantener su margen de utilidad
- Cumplir con todos los contratos pre establecidos
- Mantener los puestos de trabajo del personal (no se cumplió)
- Disminuir costos
- Disminuir plazos de entrega
- Crecer en el mercado en un 5% (no se cumplió)

Por lo cual se procedió a realizar los índices y así obtener una opinión de su cumplimiento.

INDICADOR	Eficiencia
NOMBRE DEL INDICADOR	Objetivos logrados
PERIODO	2015
FUENTE	Revisión Documental
FÓRMULA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos logrados en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ de objetivos planteados en el año 2015}} * 100$
CÁLCULO	$\frac{4}{6} * 100$ <b>Ω Sustento con evidencia</b>
RESULTADO	66.66%
CONCLUSIÓN	Este indicador proporciona una relación de los objetivos que la empresa ha logrado y es en un 66,66% lo cual revela que la administración de la empresa pese a las condiciones adversas del sector, ha cumplido la mayor parte de los objetivos establecidos. Está claro que dos objetivos que no se cumplieron se relacionan con el mantener las plazas de trabajo procurando dar estabilidad a los trabajadores debiendo la empresa prescindir de 10 trabajadores en el año 2015 debido a la situación precaria del sector, tampoco fue posible crecer en el mercado en los términos previstos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	06/07/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	06/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 2/6

INDICADOR	Eficiencia
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Cumplimiento de Ventas
<b>PERIODO</b>	2015
<b>FUENTE</b>	Estados Financieros
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ del volumen de ventas reales del año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ del volumen de ventas proyectadas del año 2015}} * 100$
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{4'465.730,76}{6'384.756,26} \quad \Omega \text{ Sustento con Evidencia}$
<b>RESULTADO</b>	69.94%
<b>CONCLUSIÓN</b>	Se debe considerar que en las ventas del año 2015 disminuyeron, limitándose la empresa a cumplir con los contratos establecidos el año anterior y parte del primer semestre 2015, por lo tanto no se cumplieron las expectativas en cuanto al crecimiento de las ventas, por lo contrario, disminuyen lográndose únicamente el 69% de las ventas proyectadas.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	06/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	06/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 3/6

INDICADOR	Eficiencia
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Contratos Firmados
<b>PERIODO</b>	2015
<b>FUENTE</b>	Revisión Documental
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos firmados en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ de contratos firmados en el año 2014}} * 100$
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{12}{23} \quad \Omega \text{ Sustento con Evidencia}$
<b>RESULTADO</b>	52.17%
<b>CONCLUSIÓN</b>	<p>El porcentaje de contratos firmados en relación al año anterior es de apenas el 52, 17% lo cual evidencia la disminución de trabajo en relación al año 2014. Afectando los ingresos y las ventas de la empresa como también su rentabilidad y situación económica en general</p>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	06/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	06/07/2016





**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 4/6

INDICADOR	Eficiencia
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Reclamos de Clientes
<b>PERIODO</b>	2015
<b>FUENTE</b>	Revisión Documental
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes con reclamos atendidos en el año 2015}}{\text{* 100 N}^\circ \text{ total de clientes que han realizado reclamos en el año 2015}}$
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{6}{20} * 100$ <span style="color: red; font-weight: bold;">Ω Sustento con Evidencia</span>
<b>RESULTADO</b>	0.30%
<b>CONCLUSIÓN</b>	<p>Este indicador muestra el nivel de eficiencia que tiene la empresa al momento de solucionar quejas y reclamos de sus clientes.</p> <p>El 30% de los clientes hicieron llegar algún tipo de inconformidad en los servicios prestados y que fueron atendidos mediante solución inmediata a sus requerimientos. Esto se debe a que a gerencia asigna recursos y talento humano para atención a reclamos basándose en criterios del cliente dando prioridad para solucionar los inconvenientes registrados en el momento en que lo solicitan.</p>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	06/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	06/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 5/6

INDICADOR	Economía
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Personal Capacitado
<b>PERIODO</b>	2015
<b>FUENTE</b>	Revisión Documental
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ total personal contratado en el año 2015}} * 100$
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{3}{25} \quad \Omega \text{ Sustento con Evidencia}$
<b>RESULTADO</b>	12.00%
<b>CONCLUSIÓN</b>	<p>Este indicador representa el porcentaje de personal administrativo que recibió capacitación durante el año 2015</p> <p>EL 12,00% del personal participó en cursos y seminarios de capacitación, cabe mencionar que los mismos no fueron son programados por la empresa por carecer de un plan de capacitación, únicamente asistieron 3 empleados del personal administrativo por invitación de la Cámara de Comercio. El 88, 00% de trabajadores no recibió ninguna capacitación y solamente se les entrega la información que considere necesaria su jefe inmediato.</p>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	06/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	06/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 6/6
--------

INDICADOR	Ética
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Formación Profesional
<b>PERIODO</b>	2015
<b>FUENTE</b>	Revisión Documental
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados con título de tercer nivel en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ total del personal contratado en el año 2015}} * 100$
<b>CÁLCULO</b>	$\frac{2}{25} \quad \Omega \text{ Sustento con Evidencia}$
<b>RESULTADO</b>	8.00%
<b>CONCLUSIÓN</b>	El 8% de los empleados de la empresa cuenta con un título de tercer nivel, mismos que no están ubicados de acuerdo a los perfiles requeridos para los cargos q ocupan.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	06/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	06/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N° 1**

<b>H-H</b> <b>1/11</b>
---------------------------

**TÍTULO:** NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

<b>CONDICIÓN</b>	En la empresa SERVISILVA CIA. LTDA., no se han establecido indicadores financieros y de gestión que permitan medir el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
<b>CRITERIO</b>	La empresa de esta manera contraviene a la <i>Norma de Control Interno 200-02</i> . Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.
<b>CAUSA</b>	Incompetencia en aspectos básicos de administración financiera.
<b>EFECTO</b>	La gestión gerencial no se respalda en indicadores de gestión lo cual repercute en la toma de decisiones, afectando el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la entidad.
<b>CONCLUSIÓN</b>	No existen indicadores que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL GERENTE: Diseñar un conjunto de indicadores de Gestión por áreas operativas AL JEFE FINANCIERO: Aplicar índices financieros y utilizarlos como herramienta de gestión.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>07/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E</b> <b>A.P.R</b>	<b>07/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N°2**

<b>H-H</b> <b>2/11</b>
---------------------------

**TÍTULO: FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

<b>CONDICIÓN</b>	La Empresa SERVISILVA CIA. LTDA, no cuenta con un plan de capacitación para los funcionarios administrativos y trabajadores en general, por lo que las actividades se realizan de acuerdo a la experiencia y conocimientos del personal en las diferentes áreas.
<b>CRITERIO</b>	<b>Norma de Control Interno 407-06.</b> Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.
<b>CAUSA</b>	Falta de atención por parte de la administración de la empresa para promover un sistema de capacitación en las diferentes áreas: Administrativa y Técnica.
<b>EFECTO</b>	El personal técnico y operativo incurre en errores relacionados con la calidad del producto/ servicio, afectando la imagen y prestigio de la empresa, generando desperdicios y pérdidas materiales. El personal del área administrativa, es susceptible de cometer errores por acción u omisión sobre disposiciones, procedimientos actualizados relacionados con aspectos tributarios, contables y financieros.
<b>CONCLUSIÓN</b>	No se cuenta con un plan de capacitación
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL GERENTE.- Elaborar y aprobar el plan anual de capacitación en el que constará el presupuesto requerido para su ejecución, el mismo que se hará constar en la proforma presupuestaria para el siguiente ejercicio fiscal Suscripción de convenios y contratos de capacitación con personas naturales o jurídicas nacionales tales como el SECAP, empresas de proveedores. AL JEFE FINANCIERO: Prever los recursos económicos y crear una partida presupuestaria para la implementación del plan de capacitación anual.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>07/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>07/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N°3**

<b>H-H</b> <b>3/11</b>
---------------------------

**TÍTULO: REGLAMENTO INTERNO DESACTUALIZADO**

<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta con un Reglamento Interno actualizado acorde al marco legal vigente.
<b>CRITERIO</b>	<p>Toda empresa legalmente constituida, en aplicación de lo que dispone <i>el artículo 64 del Código del Trabajo</i> y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2° del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el Reglamento Interno en su matriz y agencias (de existir) a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa</p> <p>Una buena práctica administrativa establece que la empresa disponga de un reglamento interno debidamente legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, en donde consten los deberes y derechos tanto del empleador como de sus empleados.</p>
<b>CAUSA</b>	El Directorio no emitió disposiciones para actualizar el Reglamento Interno que norme la actividad administrativa de la empresa.
<b>EFECTO</b>	Al no contar con un reglamento interno actualizado se corre el riesgo de que los trabajadores sean sometidos a penalidades de acuerdo a criterios personales ocasionando inequidades y malestar en el desarrollo de las actividades.
<b>CONCLUSIÓN</b>	El reglamento interno se encuentra desactualizado
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p><b>AL DIRECTORIO:</b> Disponer al Gerente y Asesor Jurídico, actualizar el Reglamento Interno que contendrá todas las disposiciones legales relativas al personal, responsabilidades y obligaciones de los funcionarios de la entidad.</p> <p><b>AL GERENTE.-</b> Difundir el Reglamento interno para dar a conocer a todos los estamentos y niveles jerárquicos de la empresa las disposiciones para su cabal cumplimiento.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>07/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>07/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N°4**

<b>H-H</b>
<b>4/11</b>

**TÍTULO:** INEXISTENCIA DE UN SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

<b>CONDICIÓN</b>	No se cuenta con un sistema de gestión del talento humano por ende no se aplican procedimientos y procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.
<b>CRITERIO</b>	<p><i>Norma de Control Interno. 407-02.</i></p> <p>La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.</p> <p><i>Norma de Control Interno 407-03.</i></p> <p>En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia.</p>
<b>CAUSA</b>	La empresa SERVISILVA CIA. LTDA., no cuenta con un Departamento de Desarrollo de Talento Humano, las actividades inherentes a esta función los desempeña directamente la Gerencia General.
<b>EFECTO</b>	Personal que no cumple el perfil profesional y/o técnico para el desempeño eficiente del puesto de trabajo.
<b>CONCLUSIÓN</b>	No se han definido un sistema que garantice un eficiente y proceso de reclutamiento, selección e inducción del Talento Humano.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>AL GERENTE</p> <p>Elaborar un sistema de gestión del talento humano que contenga normas, políticas y procesos técnicos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano.</p>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	07/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	07/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N°5**

<b>H-H</b>
<b>5/11</b>

**TÍTULO: FALTA DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**

<b>CONDICIÓN</b>	En la empresa no existe un manual de funciones y procedimientos para el desarrollo del trabajo, lo que no permite efectividad al hacer sus labores y cada función es desarrollada en base a la experiencia o necesidad del personal
<b>CRITERIO</b>	<p><i>Norma de Control Interno 200-04.</i></p> <p>Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.</p>
<b>CAUSA</b>	No se ha actualizado el organigrama, la estructura orgánica funcional, menos aún un manual de funciones para cada puesto de trabajo
<b>EFECTO</b>	Duplicidad de funciones, las disposiciones se emiten desde diferentes direcciones generando cierto nivel de confusión al momento de cumplir tareas específicas.
<b>CONCLUSIÓN</b>	Es necesario actualizar el organigrama y manual orgánico funcional.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>AL GERENTE</p> <p>Actualizar el organigrama y manual orgánico funcional, estableciendo con claridad niveles jerárquicos, nivel de dependencia, perfil profesional de cada puesto de trabajo, funciones, atribuciones y responsabilidades en cada nivel organizacional.</p>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	08/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	08/07/2016





**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N°6**

<b>H-H</b>
<b>6/11</b>

**TÍTULO: LA EMPRESA NO DISPONE DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta un Plan Estratégico, por tanto carece de un instrumento de gestión estratégica a largo plazo
<b>CRITERIO</b>	<b>Norma de Control Interno 200-02.</b> Implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. La implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales.
<b>CAUSA</b>	Gestión gerencial centrada exclusivamente en el área técnica, por ende se subestima el uso de herramientas gerenciales modernas e integrales que permitan una visión estratégica que conjugue diagnóstico interno, con oportunidades del macro y micro entorno.
<b>EFFECTO</b>	Al no contar con un Plan Estratégico, ni planes operativos, la empresa no cuenta con un horizonte claro que permita direccionar los esfuerzos hacia la consecución de la misión, visión y objetivos empresariales.
<b>CONCLUSIÓN</b>	No existe una cultura de planificación, sino de resolución de problemas en forma reactiva y no previsional.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>AL DIRECTORIO:</b> Disponer al Gerente la Elaboración de un Plan Estratégico que parta de un diagnóstico integral para saber en dónde estamos como empresa y hacia donde queremos llegar en el futuro <b>AL GERENTE.-</b> Elaborar el plan estratégico empresarial con participación de funcionarios de todas las áreas, que deberá desagregarse en planes operativos anuales que contenga: programas, planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo en todas las áreas operativas

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>08/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>08/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N°7**

**H-H**  
**7/11**

**TÍTULO: DEFICIENTE SISTEMA DE CONTROL DE BIENES**

<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta con un eficiente sistema de control de bienes, los registros de ingresos y egresos de materiales de bodega permanecen desactualizados.
<b>CRITERIO</b>	<p><b>Norma de Control Interno 406-04.</b></p> <p>Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.</p> <p>El Guardalmacén o Bodeguero tiene la responsabilidad de acreditar con documentos, su conformidad con los bienes que ingresan, debiendo verificar si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución, así como de los bienes que egresan.</p> <p>Si en la recepción se encontraren novedades, no se recibirán los bienes y se comunicará inmediatamente a la máxima autoridad o al servidor delegado para el efecto; dichos bienes no serán recibidos hasta que cumplan con los requerimientos institucionales.</p> <p>Para el control de los bienes se establecerá un sistema adecuado de registro permanente, debiendo incluirse registros auxiliares individualizados o por grupos de bienes de iguales características. Sólo las personas que laboran en el almacén o bodega tendrán acceso a las instalaciones.</p>
<b>CAUSA</b>	Deficiente sistema de control interno
<b>EFECTO</b>	No se dispone de información actualizada de inventarios por ende incide al momento de elaborar informes y estados financieros.
<b>CONCLUSIÓN</b>	Es necesario implementar un sólido sistema de control de bienes.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>AL GERENTE.- Nombrar un custodio para control de bienes, encargado del manejo técnico de bodega de materiales.</p> <p>AL JEFE FINANCIERO</p> <p>Implementar un sistema de control interno que contemple, custodios, funciones, atribuciones, separación de funciones incompatibles, de manera que se genere información diaria de inventarios de materiales, insumos, lubricantes combustibles, etc. para garantizar la transparencia y eficiencia en los mencionados rubros.</p> <p>Verificar la autenticidad del inventario presentado por el jefe de bodega.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>08/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E</b> <b>A.P.R</b>	<b>08/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N°8**

**H-H**  
**8/11**

**TÍTULO: FALTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNA**

<b>CONDICIÓN</b>	Falta de información clara, oportuna y por escrito de órdenes y disposiciones a los trabajadores y personal en general
<b>CRITERIO</b>	<i>Norma de Control Interno 408-17</i> La comunicación constante con el personal encargado de llevarlas a cabo, la aplicación de su autoridad para dirimir o resolver cualquier problema que no puedan manejar los niveles inferiores y motivar al personal con el fin de que brinde lo mejor de sí para lograr el éxito del proyecto.
<b>CAUSA</b>	Deficiente sistema de comunicación e información interna
<b>EFECTO</b>	Desperdicios de tiempo, recursos materiales e inconformidad del talento humano
<b>CONCLUSIÓN</b>	Es necesario mejorar los sistemas de información y comunicación internos
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL GERENTE Generar un sistema de información y comunicación eficiente y efectivo mediante el uso de las TICs.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>E.F.E.V</b>	<b>08/07/2016</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.E.A.E A.P.R</b>	<b>08/07/2016</b>



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N° 9**

<b>H-H</b>
<b>9/11</b>

**TÍTULO: DEFICIENTE SISTEMA DE COMPRA DE MATERIALES**

<b>CONDICIÓN</b>	Permanentes incumplimientos por falta de materiales, accesorios, partes y componentes
<b>CRITERIO</b>	<b>Norma de Control Interno 406-02.</b> Se establecerá mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas.
<b>CAUSA</b>	Falta de coordinación entre la unidad de control de bienes (bodega) y departamento técnico.
<b>EFECTO</b>	Se afecta la imagen corporativa en un sector estratégico altamente competitivo y de exigencia en el cumplimiento de estándares internacionales de calidad
<b>CONCLUSIÓN</b>	Es necesario mejorar los procesos internos de determinación de necesidades y procesos externos de compras y abastecimiento de accesorios, partes y componentes.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL GERENTE.- Prever con antelación las necesidades de materiales, piezas, componentes tecnológicos y establecer criterios sobre importaciones, fabricación nacional o adquisición anticipada. Nombrar un custodio para control de bienes, encargado del manejo técnico de bodega de materiales, AL JEFE FINANCIERO Implementar un sistema de control interno que contemple, custodios, funciones, atribuciones, separación de funciones incompatibles, de manera que se genere información diaria de inventarios de materiales, insumos, lubricantes combustibles, etc. para garantizar la transparencia y eficiencia en los mencionados rubros.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	08/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	08/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N° 10**

<b>H-H</b>
<b>10/11</b>

**TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS POR FALTA DE PERSONAL**

<b>CONDICIÓN</b>	La empresa presenta incumplimientos en varios contratos que no se cumplen en los tiempos acordados y previstos con clientes por falta de planificación y asignación de personal
<b>CRITERIO</b>	La empresa incumple <b>con la cláusula 4 de los contratos por bienes y servicios</b> contraídos por ambas partes (EMPRESA-CLIENTE), donde establece que si la obra, servicio o bien no es entregado en los plazos acordados se retendrá el 20 % del total de lo facturado del mes en cual se haya dado el retraso.
<b>CAUSA</b>	Falta de planificación
<b>EFECTO</b>	El incumplimiento de contratos en tiempos establecidos afecta la imagen corporativa de la empresa, generando insatisfacción en los clientes y desprestigio que se traduce en pérdidas económicas en el mediano plazo.
<b>CONCLUSIÓN</b>	La falta de planificación está afectando las labores tanto administrativas como operativas y generando inconformidades de varios clientes.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>AL GERENTE GENERAL</p> <p>Incorporar sistemas de planificación operativa con herramientas tales como presupuestos de obra en donde se establezca con claridad necesidades de personal.</p> <p>AL GERENTE DE OPERACIONES</p> <p>Coordinar las necesidades de recursos y talento humano con la gerencia en forma oportuna.</p>

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	08/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	08/07/2016



**SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS N° 11**

<b>H-H</b>
<b>11/11</b>

**TÍTULO:** INEXISTENCIA DE MECANISMOS DE SEGURIDAD PARA EL ACCESO A LOS CLAVES, REGISTROS Y COMPROBANTES

<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cuenta con un eficiente sistema de seguridad para el acceso a claves de sistemas informáticos, registros y comprobantes de las dependencias administrativas y técnicas.
<b>CRITERIO</b>	<p><b>Norma de Control Interno 410-10.</b></p> <p>Se establecerá mecanismos que protejan y salvaguarden contra pérdidas y fugas los medios físicos y la información que se procesa mediante sistemas Informáticos.</p> <p>Definición de procedimientos de obtención periódica de respaldos en función a un cronograma definido y aprobado.</p> <p>Implementación y administración de seguridades a nivel de software y hardware.</p>
<b>CAUSA</b>	Falta de precaución y prevención.
<b>EFECTO</b>	Uso indiscriminado de claves de acceso que pueden ocasionar fraudes y mal manejo de información.
<b>CONCLUSIÓN</b>	En necesario asignar claves de seguridad exclusivamente a jefes departamentales, con firmas notariadas de responsabilidad ante posibles daños y perjuicios por mal uso de información.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	AL GERENTE.-Designar mediante acuerdos notariados, custodios de claves de acceso a información restringida.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	E.F.E.V	08/07/2016
<b>Revisado por:</b>	J.E.A.E A.P.R	08/07/2016



## FASE IV

PA

### 4.2.2.4 FASE IV: Comunicación de Resultados

**SERVISILVA CIA. LTDA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**  
**Informe de Auditoría**

#### OBJETIVOS:

- Elaborar el informe final de auditoría conforme los requerimientos y normas de auditoría a fin de dar a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo a los miembros de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el Informe Final de Auditoría de Gestión	IFAG	E.E.	03/08/2016

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	E.F.E.V	03/08/2016
Revisado por:	J.E.A.E A.P.R	03/08/2016



## **SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA**



# **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**



**NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME DE  
AUDITORÍA**

Sra. Icela Silva –GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA SILVA RODAS  
SERVISILVA CIA TDA.

**DE:** Equipo de trabajo E&A "ASESORIA CONTABLE Y AUDITORÍA"

**ASUNTO:** Lectura del borrador de informe

**FECHA:** Orellana 03 agosto, 2016

De conformidad a lo estipulado en el Contrato de Servicios de Profesionales, nos permitimos convocar a la conferencia de lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión a la EMPRESA SILVA RODAS SERVISILVA CIA TDA Cantón Fco. De Orellana, Provincia de Orellana, Período 2015.

Atentamente,

Ing. Jorge Arias

JEFE DE EQUIPO E&A "ASESORIA CONTABLE Y AUDITORÍA"

## Datos Generales

<b>Auditoria:</b>	Fecha de Inicio:	01/06/2016
	Fecha de Finalización:	03/08/2016

<b>Equipo</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>
<b>Supervisor</b>	Ing. Jorge Enrique Arias Esparza
<b>Jefe de Equipo</b>	Dr. Alberto Patricio Robalino
Auditor	Eva Fabiola Elizalde Vivanco

<b>Información General de la Empresa</b>	
Nombre de la Empresa	Silva Rodas Servisilva cia ltda
<b>R.U.C. N°</b>	1,79129E+12
<b>Estructura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directivo</li><li>• Gerencial</li><li>• Financiero</li><li>• Administrativo</li><li>• Qhse</li><li>• Operativa</li></ul>
<b>Dirección:</b>	Km 7 ½ Vía lago Agrio
<b>Provincia:</b>	Orellana
<b>Base Legal:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• . Constitución Política del Ecuador</li><li>• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno</li><li>• Reglamento Interno</li><li>• Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</li><li>• Código de Trabajo</li><li>• Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados</li><li>• Normas Internacionales de Información Financiera</li></ul>

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN  
SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA.**

Sra.

Icela Ernestina Silva Rodas

**GERENTE GENERAL**

De mi consideración:

Se ha realizado la Auditoría de Gestión a la empresa SERVISILVA CIA. LTDA., comprendida entre el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015.

Mi responsabilidad es poder expresar una opinión acerca de la gestión realizada por el Personal Administrativo basada en la auditoría efectuada que se encuentra sustentada con evidencia suficiente pertinente y competente.

El trabajo permitió la utilización de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) las cuales demandan que cada actividad sea planificada y efectuada en el tiempo establecido, de esta manera ofrecen una seguridad razonable a pesar del riesgo inherente que contiene cada proceso existente en la empresa.

Se verifico que las responsabilidades asignadas a cada miembro de trabajo sean realizadas con cautela y cumpliendo con la probidad respectiva, para lo cual se analizó y evaluó la documentación que se encuentra en los archivos de SERVISILVA CIA. LTDA.

Se estudió como componente principal al personal administrativo por áreas de trabajo mediante observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios.

## **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

La auditoría está enfocada a medir la gestión en relación a indicadores de eficacia, eficiencia y economía del personal administrativo de la empresa **SERVISILVA CIA. LTDA.**

### **OBJETIVO:**

- Realizar una Auditoría de Gestión que permita medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos de la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un diagnóstico mediante el uso de cuestionarios para medir el grado de conocimiento de la misión y visión de la entidad.
- Evaluar el sistema de control interno actual mediante la aplicación de cuestionarios del método COSO I, para medir el nivel de confianza y riesgo en cada uno de sus componentes
- Elaborar índices de gestión mediante procedimientos recomendados para medir el grado de cumplimiento de las actividades bajo parámetros de eficiencia, eficacia y economía.
- Realizar las conclusiones y recomendaciones en base a las hojas de hallazgos que servirán de guía para los procesos de mejoramiento continuo de la entidad.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA:**

La Auditoría de Gestión practicada en la empresa, comprende al período económico del año 2015.

### **COMPONENTES AUDITADOS**

Los componentes evaluados fueron:

- Departamento Gerencial
- Departamento Administrativo

- Departamento de Financiero
- Departamento Operativo.
- Departamento de Ventas

## **INDICADORES UTILIZADOS**

Durante la ejecución de la auditoría se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Gestión: para la aplicación de la Auditoría de Gestión se diseñaron y emplearon indicadores de eficacia y eficiencia; como cumplimiento de objetivos, metas, satisfacción de clientes, manejo de materiales, procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal lo cual nos permitieron tener un conocimiento amplio de la situación actual de la empresa.

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

### **OBSERVACIÓN 1.**

#### **➤ NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**

La empresa no ha elaborado ni ha aplicado indicadores de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos, esto ha ocasionado que la empresa se maneje de manera empírica.

### **RECOMENDACIONES AL GERENTE.**

- 1.- Diseñar indicadores de gestión necesarios y adecuados que permitan medir el cumplimiento eficiente los objetivos de la empresa.
- 2.- Dar a conocer los resultados de los índices a todos los departamentos de apoyo a fin de tener parámetros de comparación entre la situación actual con los resultados que se propongan a futuro. Es decir para contar con parámetros de medición sobre eficiencia, eficacia y economía.

## **OBSERVACIÓN 2.**

### **➤ FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

La Empresa **SERVISILVA CIA. LTDA**, no cuenta con un plan de capacitación para los funcionarios administrativos y trabajadores en general, por lo que las actividades se realizan de acuerdo a la experiencia y conocimientos del personal en las diferentes áreas

### **RECOMENDACIONES AL GERENTE.**

1. Elaborar y aprobar el plan anual de capacitación en el que constará el presupuesto requerido para su ejecución, el mismo que se hará constar en la proforma presupuestaria para el siguiente ejercicio fiscal
2. Suscripción de convenios y contratos de capacitación con personas naturales o jurídicas nacionales tales como el SECAP, Empresas de Proveedores.
3. Realizar capacitaciones dentro de la empresa de acuerdo a las necesidades y con la frecuencia que se amerite para un mejor servicio.
4. Implementar un programa de la capacitación al personal de la compañía, de ésta manera se logrará que el personal técnico y operativo labore con motivación, a la vez podrían aportar al mejoramiento de los procesos identificados como claves en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales.

## **OBSERVACIÓN 3.**

### **➤ REGLAMENTO INTERNO DESACTUALIZADO**

La empresa no cuenta con un reglamento interno actualizado el cual es indispensable por cuanto regula las actividades tanto del empleador como de los trabajadores; en este documento debidamente actualizado de conformidad con el Código de Trabajo y más disposiciones legales vigentes, legalizado ante el Ministerio de Trabajo, deberán constar sus derechos y obligaciones de cada una de las partes.

## **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

- 1.- Presentar al Directorio un Reglamento Interno actualizado y de ésta manera la empresa podrá contar una herramienta técnico legal que regule las relaciones internas, a fin de evitar conflictos y la correcta aplicación de estímulos y sanciones.
- 2.- Socializar en todos los estamentos y niveles jerárquicos de la empresa el reglamento interno para su correcta aplicación.

### **OBSERVACIÓN 4.**

#### **➤ INEXISTENCIA DE UN SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

No se cuenta con un sistema de gestión del talento humano por ende no se aplican procedimientos y procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

## **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

Elaborar un sistema de gestión del talento humano que contenga normas, políticas y procesos técnicos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano.

### **OBSERVACIÓN 5.**

#### **➤ INEXISTENCIA DE MANUAL ORGANICO FUNCIONAL**

En la empresa no existe un manual de funciones y procedimientos para el desarrollo del trabajo, lo que no permite efectividad al hacer sus labores y cada función es desarrollada en base a la experiencia o necesidad del personal

## **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

1. Realizar el manual de funciones y procedimientos dentro de la institución para obtener una mayor efectividad.

2.- Dar a conocer al personal el manual de funciones y procedimientos con el propósito de poder ganar la eficiencia en cada uno de los empleados.

#### **OBSERVACIÓN 6.**

##### **➤ LA EMPRESA NO CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO**

La empresa no cuenta un Plan Estratégico, por tanto carece de un instrumento de gestión estratégica a largo, mediano y corto plazo.

#### **RECOMENDACIONES A LOS DIRECTIVOS**

Disponer al Gerente la Elaboración de un Plan Estratégico que parta de un diagnóstico para saber en dónde estamos como empresa y hacia donde queremos llegar en el futuro

#### **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

Elaborar el plan estratégico empresarial que deberá ser desarrollado mediante planes operativos anuales que contenga: programas, planes y proyectos de corto, mediano y largo plazo en todas las áreas operativas

#### **OBSERVACIÓN 7.**

##### **➤ DEFICIENTE SISTEMA DE CONTROL DE BIENES**

La empresa no cuenta con un eficiente sistema de control de bienes, los registros de ingresos y egresos de materiales de bodega permanecen desactualizados.

#### **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

Nombrar un custodio para control de bienes, encargado del manejo técnico de bodega de materiales.

Solicitar al jefe de bodega un inventario actualizado de todos los recursos de la empresa



Realizar un memo al jefe de bodega en donde se le asigne la responsabilidad de la custodia de los bienes de bodega

### **RECOMENDACIONES AL JEFE FINANCIERO**

Implementar un sistema de control interno que contemple, custodios, funciones, atribuciones, separación de funciones incompatibles, de manera que se genere información diaria de inventarios de materiales, insumos, lubricantes combustibles, etc. para garantizar la transparencia y eficiencia en los mencionados rubros.

Verificar la autenticidad del inventario presentado por el jefe de bodega.

### **OBSERVACIÓN 8**

#### **➤ FALTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNA**

Falta de información clara, oportuna y por escrito de órdenes y disposiciones a los trabajadores y personal en general

### **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

Generar un sistema de información y comunicación eficiente y efectivo mediante el uso de las TICs.

### **OBSERVACIÓN 9**

#### **➤ DEFICIENTE SISTEMA DE COMPRA DE MATERIALES**

Permanentes incumplimientos por falta de materiales, accesorios, partes y componentes

### **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

Prever con antelación las necesidades de materiales, piezas, componentes tecnológicos y establecer criterios sobre importaciones, fabricación nacional o adquisición anticipada.

Nombrar un custodio para control de bienes, encargado del manejo técnico de bodega de materiales.

### **RECOMENDACIONES AL JEFE FINANCIERO**

Implementar un sistema de control interno que contemple, custodios, funciones, atribuciones, separación de funciones incompatibles, de manera que se genere información diaria de inventarios de materiales, insumos, lubricantes combustibles, etc. para garantizar la transparencia y eficiencia en los mencionados rubros.

### **OBSERVACIÓN 10**

#### **➤ INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS POR FALTA DE PERSONAL**

La empresa presenta incumplimientos en varios contratos que no se cumplen en los tiempos acordados y previstos con clientes por falta de planificación y asignación de personal.

### **RECOMENDACIONES AL GERENTE**

Incorporar sistemas de planificación operativa con herramientas tales como presupuestos de obra en donde se establezca con claridad necesidades de personal.

### **RECOMENDACIONES AL GERENTE DE OPERACIONES**

Coordinar las necesidades de recursos y talento humano con la gerencia en forma oportuna.

## OBSERVACIÓN 11

### ➤ INEXISTENCIA DE MECANISMOS DE SEGURIDAD PARA EL ACCESO A LOS CLAVES, REGISTROS Y COMPROBANTES

La empresa no cuenta con un eficiente sistema de seguridad para el acceso a claves de sistemas informáticos, registros y comprobantes de las dependencias administrativas y técnicas.

### RECOMENDACIONES AL GERENTE

Designar mediante acuerdos notariados, custodios de claves de acceso a información restringida.

## 12. INDICADORES DE GESTIÓN

$$\emptyset \text{ OBJETIVOS LOGRADOS} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos logrados en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ de objetivos planteados en el año 2015}} \quad *100$$

Al aplicar este indicador proporciona una relación de los objetivos que la empresa ha logrado y es en un 66,66% lo cual revela que la administración de la empresa pese a las condiciones adversas del sector, ha cumplido la mayor parte de los objetivos establecidos. Está claro que dos objetivos que no se cumplieron se relacionan con el mantener las plazas de trabajo procurando dar estabilidad a los trabajadores debiendo la empresa prescindir de 10 trabajadores en el año 2015 debido a la situación precaria del sector, tampoco fue posible crecer en el mercado en los términos previstos.

$$\emptyset \text{ CUMPLIMIENTO DE VENTAS} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ del volumen de ventas reales del año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ del volumen de ventas proyectadas del año 2015}} \quad *100$$

$$\frac{4'465.730,76}{6'384.756,26} \quad *100$$

69.94%

Al aplicar este indicador nos indica que en las ventas del año 2015 disminuyeron, limitándose la empresa a cumplir con los contratos establecidos el año anterior y parte del

primer semestre 2015, por lo tanto no se cumplieron las expectativas en cuanto al crecimiento de las ventas, por lo contrario, disminuyen lográndose únicamente el 69.94% de las ventas proyectadas.

Ø CONTRATOS FIRMADOS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos firmados en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ de contratos firmados en el año 2014}} \quad *100$
	12 *100
	23
	52.17%

Al aplicar este indicador se observa en relación al año anterior es de apenas el 52, 17% lo cual evidencia la disminución de trabajo en relación al año 2014. Afectando los ingresos y las ventas de la empresa como también su rentabilidad y situación económica en general.

Ø RECLAMOS DE CLIENTES	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes con reclamos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes que han realizado reclamos}} \quad *100$
	6 *100
	20
	30%

Al aplicar este indicador muestra el nivel de eficiencia que tiene la empresa al momento de solucionar quejas y reclamos de sus clientes. El 30% de los clientes hicieron llegar algún tipo de inconformidad en los servicios prestados y que fueron atendidos mediante solución inmediata a sus requerimientos. Esto se debe a que a gerencia asigna recursos y talento humano para atención a reclamos basándose en criterios del cliente dando prioridad para solucionar los inconvenientes registrados en el momento en que lo solicitan.

Ø PERSONAL CAPACITADO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ total personal contratado en el año 2015}} \quad *100$
	3 *100
	25
	12.00%

Este indicador representa el porcentaje de personal administrativo que recibió capacitación durante el año 2015. EL 12,00% del personal participó en cursos y seminarios de capacitación, cabe mencionar que los mismos no fueron son programados por la empresa por carecer de un plan de capacitación, únicamente asistieron 3 empleados del personal administrativo por invitación de la Cámara de Comercio. El 88, 00% de trabajadores no recibió ninguna capacitación y solamente se les entrega la información que considere necesaria su jefe inmediato.

Ø FORMACIÓN PROFESIONAL	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados con título de tercer nivel en el año 2015}}{\text{N}^\circ \text{ total del personal contratado en el año 2015}} *100$
	$\frac{2}{25} *100$
	8.00%

Al aplicar este indicador se evidencia que solo el 8% de los empleados de la empresa cuenta con un título de tercer nivel, mismos que no están ubicados de acuerdo a los perfiles requeridos para los cargos que ocupan.

**ACTA DE LA CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN DE SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015**

En la ciudad de Francisco de Orellana, provincia de Orellana a los 03 días del mes de Agosto del dos mil dieciséis, a partir de las 18h00 en la sala de reuniones de la Empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA., se constituyen los suscritos: Auditor - Supervisor y Jefe de Equipo de la firma E&A Auditores y Consultores, y la representante de la empresa Sra. Icela Silva Rodas; con el objeto de dejar constancia de la Conferencia Final y comunicación de resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión de SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA que fue realizado de conformidad con la orden de trabajo No. 0027 de 6 de Junio de 2016, suscrita por la representante legal Sra. Icela Silva.

En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley y el reglamento para su aplicación, se convocó mediante oficio circular N. 00234 de 1 de Agosto de 2016 a los servidores y ex-servidores de la entidad, y personas relacionadas con el trabajo ejecutado. Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta en tres ejemplares iguales, las personas asistentes.

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGOS</b>	<b>FIRMAS</b>
Icela Silva	Gerente General	
Luis Silva	Gerente de Operaciones	
Francisco Galeth	Jefe Financiero	
Susana Basantes	Jefe Administrativo	
Angel Jaramillo	Jefe de Ventas	
Ing. Jorge Arias	Supervisor	
Dr. Patricio Robalino	Jefe de Equipo	
Eva Elizalde	Auditor	

## CONCLUSIONES

EL objetivo general del trabajo se cumplió con el desarrollo de la Auditoría de Gestión de la empresa SILVA RODAS SERVISILVA CIA LTDA., de la ciudad del Coca, a través de la emisión del informe final de auditoría en el que se estableció los principales hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones, lo cual ayudará a la adecuada toma de decisiones.

La idea a defender establecida en la metodología propuesta, fue comprobada a través del desarrollo de los diferentes procedimientos de Auditoría de Gestión estableciéndose un grado de eficiencia del 66,66% en el cumplimiento de objetivos y metas, mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia

Con la evaluación de control interno se determinó que el personal administrativo no realiza controles internos de sus diferentes actividades, ni se han diseñado indicadores de gestión lo cual da como resultado un grado de confianza moderado y también un nivel de riesgo moderado. Situación que demuestra que la empresa es administrada de forma empírica, y sus actividades o funciones no han sido desarrolladas en forma eficiente y eficaz.

Las actividades de la Empresa de servicios SERVISILVA CIA: LTDA., se han desarrollado sin un Reglamento Interno actualizado, ni Manuales de Funciones y Procedimientos, basando su labor solo bajo órdenes emitidas por los jefes departamentales y de acuerdo a necesidades cotidianas. Esta situación impide la aplicación oportuna de estímulos y sanciones al personal e impide una relación clara en la relación obrero patronal.

La empresa no cuenta con un sistema de gestión del talento humano, por tanto no se aplican procedimientos de selección, inducción, contratación y desarrollo del talento humano, como también no se aplica un sistema de evaluación del desempeño para medir el grado de eficiencia de cada uno de los funcionarios y trabajadores.

A través de la aplicación de indicadores de gestión diseñados para éste estudio se pudo establecer las debilidades existentes como el incumplimiento de objetivos planteados; la inexistencia de capacitación al personal, falta de control de bienes y sobre todo falta de planificación a corto, mediano y largo plazo, lo cual impide establecer comparaciones técnicas entre lo planificado y ejecutado durante el período de evaluación.

De los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los 25 empleados de las diferentes unidades administrativas y operativas de la empresa, en el momento de evaluar el conocimiento de la misión de la empresa, se ha podido determinar que la entidad tiene la probabilidad de llegar a realizar o cumplir la misión por parte de los empleados en un 47,00 % por lo que se entiende que no se ha realizado una buena elaboración y socialización de la misión y existe por tanto un riesgo del 53.00 % de que la misión no se llegue a cumplir.

Le empresa presenta grandes debilidades en su sistema de control interno entre las cuales destaca la falta de segregación de funciones, debido a la falta de un reglamento interno actualizado, como también al sistema de comunicación e información deficiente que maneja la empresa.

La empresa está expuesta a la pérdida de sus activos fijos, por falta de un adecuado sistema control de ingresos y egresos de bienes lo cual ha ocasionado permanentes perdidas de repuestos, accesorios y herramientas.

Finalmente se deduce que la empresa tiene un gran posicionamiento en el mercado de prestación de servicios petroleros, sin embargo es necesario dotarle de herramientas de gestión administrativa y gerencial tales como: Sistemas de control interno, manual de funciones y responsabilidades, plan estratégico empresarial y planes operativos anuales.



## RECOMENDACIONES

Dar seguimiento a las recomendaciones del informe final de auditoría, mediante un cronograma de cumplimiento por parte de las diversas instancias administrativas, ya que en el informe tanto de control interno como final de auditoría, se detallan las deficiencias encontradas durante el examen lo cual contribuirá al mejor desempeño en las labores realizadas por el personal de la compañía en todas las áreas y a emprender un proceso de mejoramiento continuo.

Los directivos deben adoptar una cultura de planificación, seguimiento y de control, mediante la realización de una auditoría de gestión por lo menos una vez cada dos años lo cual permitirá corregir errores e impulsar sus fortalezas, de ésta manera la empresa podrá lograr en un mediano plazo la optimización de sus recursos y un mejor desenvolvimiento empresarial.

La Empresa, deberá diseñar indicadores de gestión para cada de sus procesos por departamentos y unidades funcionales, que permita medir de manera continua la eficiencia de cada uno de ellos así como también el cumplimiento de objetivos establecidos en la organización. Al mismo tiempo se recomienda difundir los resultados entre todos los miembros para identificar factores críticos y factores de éxito tendientes a una cultura e calidad.

La empresa debe realizar de manera inmediata la actualización y legalización del reglamento interno de trabajo, así como también establecer el manual de funciones y procedimientos, de ésta manera se contará con reglas claras sobre los deberes, funciones, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la organización.

La gerencia de la empresa deberá planificar e implementar un Plan de capacitación identificando áreas críticas y a través de un cronograma, establecer cursos, seminarios y entrenamiento del personal, mediante convenios con organismos tales con el SECAP, entidades privadas, para que el talento humano se encuentre motivado a fin de lograr fortalecer la imagen corporativa a través de la satisfacción del cliente.

Difundir y socializar la misión, visión empresarial entre todos los funcionarios, empleados, personal administrativo y operativo a fin de que todos de manera sinérgica, aporten en su cabal cumplimiento para garantizar la permanencia en el largo plazo.

Fortalecer los sistemas de control interno para garantizar la transparencia en el manejo de los recursos económicos, materiales y financieros, así como también robustecer la gestión administrativa en términos de eficiencia, eficacia y economía.

Robustecer el posicionamiento empresarial, recabando los criterios para medir el grado de satisfacción de los clientes a fin de retroalimentar y tomar acciones de mejoramiento continuo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. 11ª ed.. México: Pearson educación.
- Blanco, L. Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cepeda, G. (2012). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Enma Ariza Herrera.
- Correa, H. (2002). *Auditoría de Gestión*. Bogotá: FEDECOP.
- Herrera, L. (2010). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato: Graficas Corona.
- (1995). *AUDITORÍA MODERNA*.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Abya Ayala.
- Mantilla, S. A. (2009). *Control Interno: Informe COSO*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Muñoz, C. (2002). *Auditoría en sistemas computacionales*. Mexico.
- Napolitano, A. (2011). *Auditoría de Estados Financieros y su documentación*. México: Instituto Mexicano de Contadores.
- Rodriguez, J. (2010). *Adaptación de Auditoría Administrativa*. México: Adventure.
- Whittington, O. (2011). *Auditoría, enfoque integral*. México: McGraw-Hill.
- Ruiz de Arriaga, J. M. (23 de Abril de 2014). Obtenido de Arriaga Asociados: <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Kell, B., & Boynton, K. (2016). *Componenetes del COSO*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2659-cambios-en-los-5-componentes-de-coso>
- Gonzalez, E. (2014). *Informe de COSO I y II*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>

# ANEXOS

## Anexo 1: RUC

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES** 

**NUMERO RUC:** 1791293878001

**RAZON SOCIAL:** COMPANIA DE SERVICIOS GENERALES SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:** SERVISILVA CIA. LTDA.

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**REPRESENTANTE LEGAL:** SILVA RODAS CELA ERNESTINA

**CONTADOR:** HERRERA CEVALLOS YADIRA ALEXANDRA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 04/07/1995      **FEC. CONSTITUCION:** 04/07/1995

**FEC. INSCRIPCION:** 07/07/1995      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 28/07/2016

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

**ACTIVIDADES DE SOLDADURA Y TORNO:**

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: NUEVO PARAISO Calle: VIA LAGO AGRIO Número: S/N Intersección: SECUNDARIA Carretero MARGEN IZQUIERDO Kilómetro: 8 Referencia ubicación: A CUATROCIENTOS METROS DE LA COMPAÑIA WEATHERFORD Celular: 0999113890 Teléfono Trabajo: 067980583 Email: servsilva95@hotmail.com

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 2

**JURISDICCION:** ZONA 2, ORELLANA      **CERRADOS:** 0



**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de esta se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: FLCM071014      Lugar de emisión: FRANCISCO DE ORELLANA      Fecha y hora: 28/07/2016 10:54:20

Página 1 de 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1791293878001  
**RAZON SOCIAL:** COMPANIA DE SERVICIOS GENERALES SILVA RODAS SERVISILVA CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO:** ABIERTO      **MATRIZ**      **FEC. INICIO ACT.:** 04/07/1995  
**NOMBRE COMERCIAL:** SERVISILVA CIA. LTDA.      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
**ACTIVIDADES DE SOLDADURA Y TORNO.**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: NUEVO PARAISO Calle: VIA LAGO AGRIO Número: SIN Intersección: SECUNDARIA Referencia: A CUATROCIENTOS METROS DE LA COMPARIA WEATHERFORD Carretero: MARGEN IZQUIERDO Kilómetro: 8 Celular: 0996413890 Telefono Trabajo: 062380583 Email: servsilva05@hotmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO:** ABIERTO      **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.:** 16/08/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:** SERVISILVA CIA. LTDA.      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
**ACTIVIDADES DE SOLDADURA Y TORNO.**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUEZ (LA CONCEPCION) Barrio: SECTOR LA CAROLINA Calle: AV. LOS SHYRIS Número: 32218 Intersección: AV. ELOY ALFARO Referencia: FRENTE AL PARQUE LA CAROLINA Edificio: PARQUE CENTRAL Piso: 7 Oficina: 705 Telefono Trabajo: 025825635 Celular: 0995316680

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriva (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 8 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: FLCM071014      Lugar de emisión: FRANCISCO DE      Fecha y hora: 28/07/2015 10:54:20







1 Compañías. TERCERA: SUSCRIPCION Y PAGO DE CAPITAL

2 SOCIAL: el Capital Social de la Compañía es de dos  
 3 millones de sucres, el mismo que se encuentra totalmente  
 4 suscrito y el pago se lo realiza así:

5 SOCIOS	6 NUMERO DE PARTICIP.	7 CAPITAL SUSCRITO	8 CAPITAL PAGADO	9 CAPITAL POR PAGAR
10 Marlin Silva	600	600.000	300.000	300.000
11 German Silva	600	600.000	300.000	300.000
12 Icela Silva	800	800.000	400.000	400.000
13 TOTAL	2.000	2.000.000	1.000.000	1.000.000

14 CUARTA.- Se hace constar que los comparecientes han  
 15 decidido nombrar como Presidente a la señora Marlin  
 16 Silva Rodas y como Gerente General a la señora Icela  
 17 Silva Rodas, por el periodo de dos años previsto en este  
 18 mismo Estatuto, a partir de la fecha de inscripción de  
 19 sus nombramientos en el Registro Mercantil del Cantón  
 20 Quito. Se autoriza al doctor Rubén Picuassi, para que  
 21 efectue todas las gestiones necesarias para la  
 22 legalización final de la Compañía. Ustes, Señor Notario,  
 23 se servirá agregar las demás cláusulas de estilo para la  
 24 plena validez de este contrato. Usted, señor Notario se  
 25 servirá agregar las solemnidades de estilo necesarias  
 26 para la plena validez y eficacia de este instrumento.

27 (HASTA AQUI LA MINUTA, que queda elevada a escritura  
 28 pública con todo su valor legal, la misma que ha sido  
 elaborada y firmada por el Doctor Ruben Picuassi,





NOTARIA  
ESTIMA SEPTIMA

Dr. FERNANDO POLO ELMIR

1 afiliado al Colegio de Abogados de Quito, bajo el número  
 2 dos mil trescientos sesenta y cinco.- Para la celebración  
 3 de la presente escritura se observaron todos los  
 4 preceptos legales del caso; y, leída que le fue al  
 5 compareciente íntegramente por el Notario, se  
 6 ratifica en todo lo dicho y para constancia firma  
 7 conmigo en fe de todo lo cual doy fe.

*[Firma manuscrita]*

10 SRA. MARLIN SILVA ROAS C.I. 150047601-3

*[Firma manuscrita]*

14 SRA. TCELA SILVA RODAS C.I. 150017436

*[Firma manuscrita]*

18 SR. GERMAN SILVA C.I. 666271095-6



22 -9-  
El Notario

*[Firma manuscrita]*