



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

### **LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

## **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

### **TEMA:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SOLFERPON S.A., DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, PERIODO 2016.

### **AUTOR:**

BYRON ALFREDO SOLEDISPA ZAMBRANO

Orellana – Ecuador

2019

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Byron Alfredo Soledispa Zambrano, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Andrea Del Pilar Ramírez Casco

**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

---

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

Yo, Byron Alfredo Soledispa Zambrano, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos incluidos en el documento, que provienen de una fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 28 de febrero de 2019.

Byron Alfredo Soledispa Zambrano

**CC: 220003149-6**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se lo dedico a DIOS que como ser supremo y creador nuestro y de todo lo que nos rodea me permitió existir en esta vida, gracias a esto he logrado concluir unos de mis sueños propuestos, por haberme dado la inteligencia, paciencia, actitud y ser mi guía en este y muchos caminos más por recorrer.

A mí amada MADRE, por su lucha incansable de dar lo mejor para nosotros sus hijos, por sus consejos y su apoyo incondicional, por su ejemplo y tesón que han hecho de mí, una persona con valores para poder desenvolverme como hijo, hermano, padre y profesional.

A mis HERMANOS Jhon y Manuel Soledispa, mi HERMANA Elsy Soledispa, a mi HIJA Yaritza Soledispa que forma parte de esta superación, que el tiempo que no pudimos compartir se vea reflejado en este trabajo y que hará que ella se sienta orgullosa de mí, a mis sobrinas Sarahi Aveiga y Paulette Soledispa y a mi esposa Aracely Aveiga.

Las palabras no alcanzarán para agradecerles su ayuda, su comprensión y sus consejos, gracias por haber formado y fomentado el deseo de superación y el anhelo del triunfo en mi vida.

Byron Alfredo Soledispa Z.

## **AGRADECIMIENTO**

De igual manera agradecer a mis tutores de Investigación y de Trabajo de Titulación Ing. Andrea Ramírez y la Lic. Mónica Brito, quienes me brindaron su colaboración y guía necesaria en el desarrollo de este trabajo, por su visión, crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docentes, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona, investigador y profesional.

A mi madre, esposa, hija, hermana y hermanos que me acompañaron en esta aventura, que entendieron mi ausencia y malos momentos. A mi hija que desde el principio hasta el día de hoy sigue siendo la razón principal de lucha constante para terminar este proceso.

Mil gracias

Byron Alfredo Soledispa Z.

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	2
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD .....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
ÍNDICE GENERAL .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	9
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Formulación del problema .....	14
1.1.2. Delimitación del problema .....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3. OBJETIVOS .....	15
1.3.1. Objetivo General .....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	16
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	16
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	16
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
2.2.1. Auditoría .....	17
2.2.1.1. Definición.....	17
2.2.2. Auditoría de Gestión .....	18
2.2.2.1. Definición.....	18
2.2.2.2. Alcance:.....	18
2.2.2.3. Objetivos: .....	19
2.2.2.4. Ventajas e Importancia:.....	20
2.2.2.5. Limitaciones de la auditoría de gestión: .....	20
2.2.2.6. Fases del proceso de Auditoría de Gestión .....	21
2.2.2.7. Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión.....	23
2.2.2.8. Hallazgos de Auditoría.....	24

2.2.2.9. Marcas de Auditoría.....	30
2.2.2.1 Riesgos de Auditoría.....	33
2.2.2.11.Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión .....	34
2.2.2.12.Indicadores de Gestión.....	35
2.2.3. Control Interno .....	37
2.2.3.1. Definición.....	37
2.2.3.2. Importancia del Control Interno .....	38
2.2.3.3. Objetivos del Control Interno.....	38
2.2.3.4. Componentes.....	39
2.2.3.5. COSO III .....	42
2.2.3.6. Evaluación del Control Interno .....	45
2.2.4. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).....	46
2.2.4.1. Definición.....	46
2.2.4.2. Clasificación.....	47
2.2.4.3. Descripción de las normas.....	47
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	51
2.4. IDEA A DEFENDER.....	53
2.5. VARIABLES .....	53
2.5.1. Variable Independiente .....	53
2.5.2. Variable Dependiente.....	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	54
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	55
3.3.1. Población.....	55
3.3.2. Muestra.....	56
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	56
3.4.1. Métodos.....	56
3.4.2. Técnicas.....	57
3.4.3. Instrumentos .....	57
3.5. RESULTADOS.....	58
3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	66
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	68
4.1. TÍTULO .....	68
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	68
CONCLUSIONES .....	179

RECOMENDACIONES .....	180
BIBLIOGRAFÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS .....	



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Severidad del hallazgo de auditoría .....	26
<b>Tabla 2:</b> Ejemplos de marcas de auditoría .....	32
<b>Tabla 3:</b> Diferencia entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión.....	35
<b>Tabla 5:</b> Matriz de Población .....	55
<b>Tabla 6:</b> Conocimiento de metas, objetivos y direccionamiento estratégico .....	58
<b>Tabla 7:</b> Cargo VS Perfil Profesional .....	59
<b>Tabla 8:</b> Actividades Diarias VS Planificación.....	60
<b>Tabla 9:</b> Conocimiento de las funciones del cargo .....	61
<b>Tabla 10:</b> Participación en programas de capacitación institucional .....	62
<b>Tabla 11:</b> Herramientas para el seguimiento del personal .....	63
<b>Tabla 12:</b> Cultura organizacional.....	64
<b>Tabla 13:</b> Recursos para el personal .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Proceso de la Auditoría de Gestión .....	21
<b>Figura 2:</b> COSO III .....	44
<b>Figura 3:</b> Proceso de evaluación el control interno .....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Conocimiento de metas, objetivos y direccionamiento estratégico .....	59
<b>Gráfico 2:</b> Cargo VS Perfil Profesional .....	60
<b>Gráfico 3:</b> Actividades Diarias VS Planificación.....	61
<b>Gráfico 4:</b> Conocimiento de las funciones del cargo .....	62
<b>Gráfico 5:</b> Participación en programas de capacitación institucional .....	63
<b>Gráfico 6:</b> Herramientas para el seguimiento del personal .....	64
<b>Gráfico 7:</b> Cultura organizacional.....	65
<b>Gráfico 8:</b> Recursos para el personal .....	66

## RESUMEN

El presente proyecto titulado “Auditoría de Gestión a la Empresa SOLFERPON S.A., del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, Periodo 2016.”, tuvo como objetivo mejorar la gestión de la organización, así como procurar una adecuada toma de decisiones en base a sus resultados. Para ello, se aplicaron encuestas a los trabajadores de todas las áreas y entrevistas a los jefes departamentales como a la Junta Accionaria de la compañía, que permitieron deducir la manera en la cual este proceso afectaría a la eficiencia, eficacia y economía de la empresa. En el desarrollo de la Auditoría se evaluó el control interno en base al marco referencial COSO III, mediante uso del método de cuestionarios. Dentro de los principales hallazgos identificados se encontraron: desconocimiento de la filosofía institucional, falta de planificación de sus actividades e incumplimiento en los plazos fijados para los contratos. Finalmente, se realizó el informe final de la Auditoría a fin de subsanar los problemas identificados, con la finalidad de que los directivos de la empresa tomen decisiones que permitan un adecuado manejo de la gestión administrativa y financiera de la compañía.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <AUDITORÍA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> <INDICADORES DE GESTIÓN> <NORMAS DE AUDITORÍA> <COSO III> <ORELLANA (PROVINCIA)>

Ing. Andrea Del Pilar Ramírez Casco  
**DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN.**

## ABSTRACT

The current project “Audit of management to the SOLFERPON S. A., company located in Francisco de Orellana city, province of Orellana, period 2016.” had as objective to improve the management of the organization. As well as to procure an adequate decision making based on its results. To this end, surveys were applied to workers in all areas and interviews with departmental heads and the company's stock board, which allowed deducing the manner in which this process would affect the efficiency, effectiveness and economy of the company. In the development of the audit, internal control was evaluated based on the COSO III reference framework, using questionnaires. Among the main findings identified were: lack of knowledge of the institutional philosophy, lack of planning of their activities and failure to meet the deadlines set for contracts. Finally, the final report of the audit was made in order to solve the identified problems. The purpose of this is for the executives of the company to make decisions that allow an adequate management of the administrative and financial management of the company.

**KEYWORDS:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<MANAGEMENT AUDIT> <INTERNAL CONTROL> <MANAGEMENT INDICATORS> <AUDIT STANDARDS> <COSO III> <ORELLANA (PROVINCE)>

## INTRODUCCIÓN

La empresa “SOLFERPON S.A” se dedica a actividades relacionadas al ámbito eléctrico. Sus administradores detectaron varios problemas a nivel de gestión, con lo cual consideraron pertinente el desarrollo de una auditoría de gestión para el período 2016. Los resultados de ese examen mejorarán ineludiblemente indicadores de gestión como “eficiencia”, “eficacia” y “economía”. El presente documento detalla el proceso de desarrollo de dicho examen, considerando para ello una estructura general de cuatro capítulos, a más de las conclusiones y recomendaciones finales del autor. A continuación se describirá el contenido de cada uno de esos capítulos:

*Capítulo I: El problema.* Este capítulo trata fundamentalmente del análisis del problema, su justificación (teórica, práctica y metodológica), y los objetivos que guiarán el desarrollo del proyecto.

*Capítulo II: Marco teórico.* Describe los conceptos principales sobre los cuales se ciñe la ejecución de una auditoría de gestión. Dentro de las principales temáticas analizadas se encuentran: “Auditoría”, “Auditoría de Gestión”, “Control Interno”, y “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas”.

*Capítulo III: Marco metodológico.* Todo proceso investigativo debe fundamentarse en métodos científicos, técnicas e instrumentos. En este apartado, se describen estos parámetros, además que contiene la verificación de la idea a defender de la investigación.

*Capítulo IV: Marco propositivo.* En el marco propositivo se describe el desarrollo mismo de la auditoría de gestión, organizado en fases metodológicas para su análisis.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, mismas que sintetizan los principales resultados alcanzados y el criterio del autor.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa “SOLFERPON S.A” es una institución que se dedica a actividades de lectura de medidores, corte y reconexión de energía eléctrica, instalación de medidores de energía eléctrica, desbroce de línea de media y alta tensión, y mantenimiento de campos petroleros (maleza, pintura y cerramientos). Fue constituida legalmente el 05 de Junio del 2012, y mantiene en su estructura orgánica los siguientes departamentos: administrativo, financiero, planificación, comercialización y distribución.

Sus administrativos han detectado varias falencias en la gestión administrativa, relacionadas a la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo sus actividades, los cuales afecta directamente en la prestación de servicios y se reflejan en los ingresos económicos de sus socios y sus familias.

La razón por la cual SOLFERPON S.A. presenta falencias se debe a que no utilizan normativas y reglamentos para la buena Gestión Organizacional, generando descoordinación horizontal, conocimiento limitado, inexistencia de planificación en la realización de inspecciones y supervisiones, ausencia de logística. En ese contexto, se hace necesario implementar métodos que afirmen mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, desde los altos directivos hacia los niveles jerárquicos inferiores para la mejora y eficiencia continua de los procesos internos, con el afán de mejorar la Gestión de la empresa.

La inexistencia de Estatutos, reglamento ha generado inconvenientes en la realización de sus actividades como la inadecuada atención al usuario, demora en el cumplimiento del contrato firmado con la empresa eléctrica, uso de recursos y actividades sin planificación diaria, mensual y anual.

El efecto que esto genera es la desventaja y pérdida de la ruta de navegación empresarial ya que por no tener claro sus objetivos, misión y visión, se justifica la realización de la Auditoría de Gestión a la Empresa “SOLFERPON S.A.” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿De qué forma incidirá efectuar una Auditoría de Gestión a la empresa SOLFERPON S.A.”, del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016, en los niveles de nivel de eficiencia y eficacia con el que se desarrollan las actividades en la entidad?

### **1.1.2. Delimitación del problema**

DELIMITACIÓN ESPACIAL: El trabajo se realizará en Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana

DELIMITACIÓN TEMPORAL: El trabajo revisará la gestión de la empresa en el año 2016

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación teórica**

La Auditoría de Gestión, siendo un examen de carácter técnico, requiere de la aplicación de conocimiento y metodologías, así como del adecuado discernimiento de la ley vigente en el Ecuador. Mediante la aplicación de estas herramientas se alcanza el propósito general de dicha auditoría, que es el evaluar la gestión en relación con los objetivos organizacionales. Este examen permite identificar problemas administrativos y de control, con la finalidad de mejorar indicadores de gestión de las organizaciones. Los resultados de la investigación sirven de base para futuros trabajos que se realicen en la empresa, o por parte de otros investigadores externos a ella. Esta base se sustenta en fundamento teórico y científico válido que reposa en libros, revistas y fuentes electrónicas, las cuales orientan la presentación de hallazgos y el dictamen del auditor.

### **Justificación práctica**

En el desarrollo del examen de auditoría se contó con la asesoría profesional de tutores y docentes universitarios, los cuales colaboraron con su amplia experiencia en el tema para poder culminar con éxito el desarrollo de esta investigación. Se obtuvo la información adecuada por parte de las autoridades y demás funcionarios de la empresa, los cuales participaron activamente durante el desarrollo del examen. Los principales beneficiarios son los accionistas de la empresa, considerando que la aplicación de las recomendaciones del informe final de auditoría

contribuirá a dar un mejor manejo a los problemas detectados dentro de la empresa.

### **Justificación metodológica**

Por medio de este trabajo se formularon postulados y lineamientos teóricos, además de técnicas y métodos adecuados a la realidad de la empresa, los cuales facilitaron la evaluación y mejoraron la eficiencia, eficacia y economía de la empresa.

### **Justificación académica**

Dentro del componente académico, permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula, con la guía de un tutor de la Escuela Politécnica de Chimborazo. Esto permitió la generación de vínculos estrechos entre el auditor y la Universidad, cuyo resultado es un documento completo para el archivo físico y digital que reposara dentro de la biblioteca de la institución para poder ser referenciada en futuras investigaciones.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa “SOLFERPON S.A.” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016, para el mejoramiento de la gestión y una adecuada toma de decisiones.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa “SOLEFERPON S.A.”, con la finalidad que permita el desarrollo de la presente auditoría y determinar el uso de los recursos disponibles de la misma.
- Evaluar a través de indicadores de gestión la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, con el propósito de mejorar la gestión de la empresa.
- Presentar el informe final de Auditoría de Gestión con sus respectivas conclusiones y recomendaciones como directrices en la toma de decisiones para los directivos de la empresa “SOLFERPON S.A.”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

En el trabajo de investigativo realizado por (Cárdenas A. , 2017) “Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015” la autora tiene como objetivo efectuar una auditoría de Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG (...) que otorgue el éxito en la gestión de los procesos de la empresa con el fin de lograr los objetivos institucionales”. (p.6.). En su investigación se utilizaron técnicas como la encuesta, entrevistas y observación con la finalidad de valorar los procesos del sistema de control mediante el modelo COSO I, utilizando indicadores de gestión con el propósito de cuantificar los parámetros de eficiencia, eficacia y economía, para encontrar hallazgos como la inobservancia de los principios de control interno en el área de talento humano. En el informe final de auditoría se cristalizó un plan de recomendaciones con el afán de optimizar la gestión administrativa y la consecución de los objetivos y metas de la empresa. (Cárdenas A. , 2017)

Por otro lado (Morocho, 2016) en su propuesta de titulación “Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012” plantea realizar una auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente (...) con la finalidad de evaluar la eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética a los que fueron destinados los recursos de la institución. (p.6.) Para su realización se utilizaron técnicas de investigación como la observación, encuestas, comparaciones con el propósito de obtener información cierta y confiable para realizar un análisis FODA neutralizando el posible impacto en la institución. Se utilizó el modelo COSO II en el nivel administrativo para evaluar los procesos de control interno realizando diagramas de flujo de los procesos y evaluar los niveles de desempeño de los indicadores de gestión (eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética) mostrando las falencias y omisiones en los hallazgos para posteriormente realizar las recomendaciones pertinentes en el informe final de auditoría, con lo que la autora contribuyó a la optimización de los recursos por ende el mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones. (Morocho, 2016)

Finalmente, (Aldaz, 2015) en su trabajo titulado “Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013” propone



realizar una auditoría de gestión a la Empresa Systemarket (...) con el objetivo de ayudar a optimizar los procesos y la toma de decisiones. (p.5). La autora empleó distintas técnicas de investigación como entrevistas, encuestas y cuestionarios para la recopilación de información y para la evaluación del control interno se aplicó el marco COSO III; permitiéndole valorar los indicadores del nivel de riesgo y confianza con un porcentaje del 29,31% y 70,69% respectivamente, ubicándoles en un nivel medio. Luego se realizó un análisis del cumplimiento de metas y objetivos planteados en donde la autora recomendó en el informe final la implantación de un manual de control interno, manuales de funciones y cumplimiento de objetivos y la creación de códigos de ética y valores, acordes a la normativa vigente y comunicados de organismos gubernamentales. (Aldaz, 2015)

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Auditoría**

#### **2.2.1.1. Definición**

La auditoría es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a lograr sus objetivos al brindar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Es una actividad de evaluación establecida dentro de una empresa como un servicio. Sus funciones incluyen examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de contabilidad y control interno (Soltani, 2007)

Se realiza dentro de una organización para medir sus fortalezas y debilidades en relación con sus propios procedimientos o métodos y / o con estándares externos adoptados por la organización.

## **2.2.2. Auditoría de Gestión**

### **2.2.2.1. Definición**

La auditoría de gestión es un método de evaluación independiente y sistemática de las actividades de gestión en todos sus niveles para determinar las funciones, la eficiencia y el logro de la gestión (es decir, las políticas) en comparación con las normas establecidas por la empresa.

Según (Cárdenas A. , 2017), "la auditoría de gestión es una investigación de negocios desde el nivel más bajo hacia arriba para determinar si prevalece una gestión sólida, lo que facilita la relación más efectiva con el mundo exterior y el buen funcionamiento de la organización interna".

Según (Sandoval, 2012); "La auditoría de gestión es un método para evaluar la eficiencia de la gestión en todos los niveles de la organización, o más específicamente, comprende la investigación de un negocio por parte de un organismo independiente desde el nivel ejecutivo más alto hacia abajo, para determinar si prevalece una buena gestión. e informar sobre su eficiencia o de otra manera con recomendaciones para asegurar su efectividad donde no sea el caso ".

La auditoría de gestión, como su nombre lo indica, intenta evaluar el desempeño de varios procesos y funciones de administración. Es una auditoría para examinar, revisar y evaluar las diversas políticas y acciones de la gerencia sobre la base de ciertos estándares de objetivos. Va más allá de la auditoría convencional que implica un escrutinio de las transacciones financieras y los libros de cuentas. Es una revisión exhaustiva y crítica de todos los aspectos de la gestión. Una auditoría de gestión es una evaluación de cómo una organización aplica sus recursos y sus estrategias. (Maldonado M. , 2011)

### **2.2.2.2. Alcance:**

El alcance de la auditoría de gestión es mucho más amplio que la auditoría financiera porque la auditoría de gestión evalúa no solo la auditoría financiera sino también otros aspectos del negocio. Es el método para evaluar la eficiencia total de la administración desde el nivel superior hasta el nivel más bajo. Por lo tanto, el alcance principal de la auditoría de gestión es:

1. Evaluar la eficiencia de la administración: la auditoría de la administración evalúa y evalúa la eficiencia de la administración en todos los niveles.
2. Implementación de los Principios y Políticas de la Administración: la auditoría de la Administración revisa si los principios y políticas formulados por la administración se han implementado con éxito o no.
3. Buscar variaciones: detecta las variaciones en la eficiencia con los estándares establecidos por la administración.
4. Analizar las razones de las variaciones: la auditoría de la administración analiza las razones de las ineficiencias de la administración para no cumplir los objetivos.
5. Recomendar sugerencias para mejorar: ofrece sugerencias para mejorar en áreas como producción, ventas, compras, finanzas, recursos humanos, administración, etc.

### **2.2.2.3. Objetivos:**

La auditoría de gestión es la auditoría total de la administración, es decir, revisa cómo se han implementado las políticas de la administración y su eficiencia para ejecutar la política. La auditoría de gestión tiene algunos objetivos. Estos se discuten a continuación:

1. Evaluar la eficiencia en todos los niveles de gestión e implementación de políticas, resaltando las ineficiencias en diferentes áreas de la administración y brindando valiosas sugerencias.
2. Examinar y evaluar los planes y las políticas juzgando si la planificación y las políticas se implementan correctamente.
3. Aumentar la rentabilidad al ofrecer soluciones para maximizar los recursos de la organización de una manera eficiente.
4. Detectar la interrelación entre las actividades, evaluando la autoridad y la responsabilidad con convenientes indicaciones para mejorar la coordinación entre las actividades y los empleados.
5. Analizar la eficiencia de la administración y detectar los puntos débiles de los diferentes niveles de administración, asegurando el aumento de los niveles de calidad de servicio y el rendimiento

6. La introducción de sistemas de gestión de la información para ayudar en el cumplimiento de los objetivos de productividad y eficacia
7. Un mejor uso de los recursos debido a las mejoras del programa (Blanco, 2012)

#### **2.2.2.4. Ventajas e Importancia:**

Hay varias ventajas de realizar una auditoría de gestión de una organización. Cuando una organización crece en su volumen y actividades, se necesita una auditoría de gestión para evaluar la eficiencia y la eficacia de la administración en todos los niveles de la organización. Las ventajas y la importancia de la auditoría de gestión se discuten a continuación:

1. Evalúa la eficiencia de la administración: es un método de evaluación independiente y sistemático de las actividades de la administración en todos los niveles de la administración para determinar las funciones, la eficiencia y el logro de la gestión (es decir, las políticas) en comparación con los estándares establecidos por empresa.
2. Control de los planes, políticas y procedimientos: Determina cómo la administración ha implementado sus planes, políticas y procedimientos para alcanzar el objetivo de la organización.
3. Ayuda para la corrección de planes, políticas y procedimientos: A través de la auditoría de gestión, es posible cambiar o revisar los planes, políticas y procedimientos según las necesidades de la empresa.
4. Apoya para la toma de decisiones: Evalúa la capacidad de los gerentes para tomar decisiones importantes y les ayuda a corregir los defectos.
5. Aumenta la rentabilidad: brinda soluciones para maximizar los recursos de la organización de manera eficiente.

#### **2.2.2.5. Limitaciones de la auditoría de gestión:**

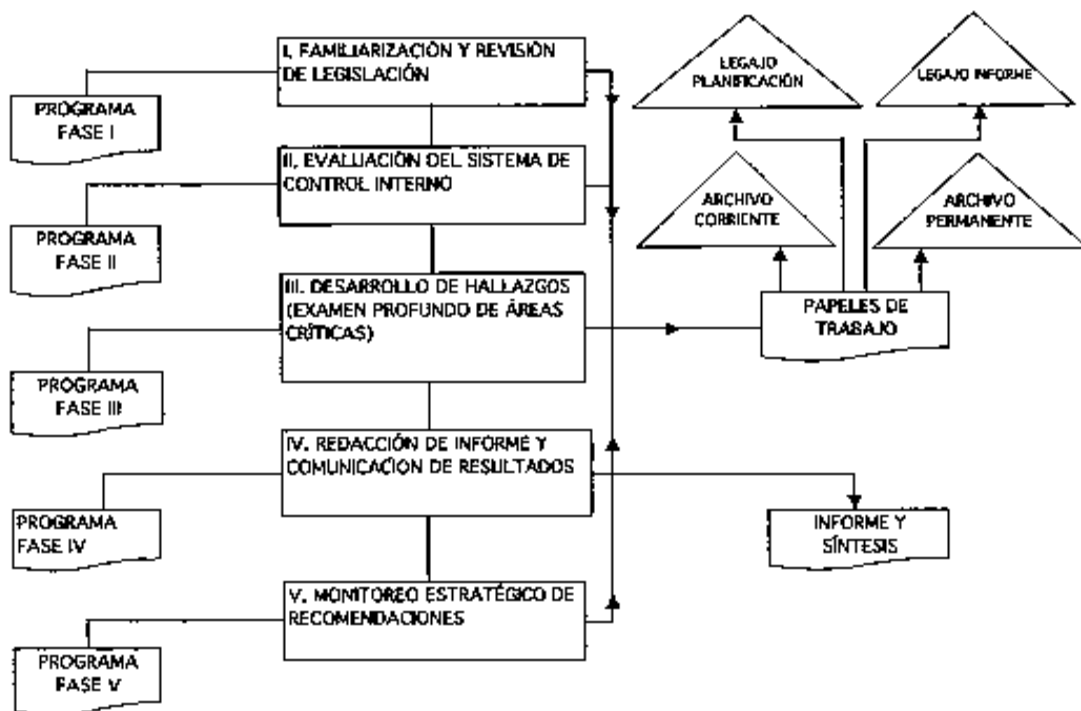
1. Los aspectos personales no pueden ser pasados por alto en tales auditorías. Algunos pueden usar esta auditoría para nivelar el puntaje con alguien, mientras que otros pueden utilizarlo para favorecer a alguien.
2. Es más probable que den por sentado los hechos y que no puedan investigar más a fondo el asunto.
3. Las restricciones de tiempo y costo pueden limitar el alcance, la operación y el alcance de dichas auditorías.

4. El equipo de auditoría de la gerencia seleccionado por la gerencia puede no verse, actuar y trabajar como un equipo. Los intereses en conflicto, la actitud y la inclinación pueden poner en peligro todo el objetivo de la auditoría.

### 2.2.2.6. Fases del proceso de Auditoría de Gestión

Para realizar una auditoría de gestión generalmente se desarrollan cinco fases o etapas, a continuación se detalla cada una de ellas con sus respectivas interacciones (Figura 1).

**Figura 1:** Proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: (Maldonado, 2011, p. 29)

**Etapas 1. Planificación.-** Durante la parte de la planificación, el auditor notifica al auditado de la auditoría, discute el alcance y los objetivos del examen de la gestión, reúne información sobre los procesos importantes, evalúa los controles existentes, y planifica los pasos de auditoría restantes.

- ✓ Entrevista de entrada / Conferencia de apertura.- El auditor se reúne con otros altos funcionarios directamente responsables del departamento bajo revisión y cualquier miembro del personal que él / ella desea incluir. Y permitirá identificar los temas o áreas de especial preocupación que debe abordarse.

- ✓ Encuesta.- El auditor reunir información relevante sobre el departamento con el fin de obtener una visión general de las operaciones.
- ✓ Carta de compromiso.- El auditado es informado de la auditoría a través de una carta de compromiso a la autoridad competente. Esta carta comunica. Los auditores asignados para realizar la auditoría, alcance de la auditoría, qué materiales / documentos deben estar disponibles y otra información relevante.

**Etapa 2. Revisión de Control Interno.** El auditor revisará la estructura de control interno del departamento, un proceso que generalmente requiere mucho tiempo. Al hacer esto, el auditor usa una variedad de herramientas y técnicas para recopilar y analizar información sobre la operación. La revisión de los controles internos ayuda al auditor a determinar las áreas de mayor riesgo y las pruebas de diseño que se realizarán en la sección de trabajo de campo, basados en el marco COSO

**Etapa 3. Desarrollo de Hallazgos.-** Los hallazgos incluyen criterios o bases para determinar que un problema existe, una condición o situación que se observó, el efecto o impacto de la condición y la causa raíz del problema en la medida en que se pueda determinar. Los hallazgos deben dar como resultado recomendaciones que resuelvan el problema y sean útiles para la administración.

**Etapa 4. Redacción del informe y comunicación de resultados.-** en esta fase el auditor crear un informe de auditoría fácil de leer en el cual se comunica los hallazgos encontrados. Estos informes deben revisarse con la administración superior y debe desarrollarse un plan de mejora para las áreas que tienen vacíos en el cumplimiento de la práctica. En el informe final el auditor debe expresar sus opiniones basadas en la prueba recopilada durante el proceso de ejecución, se presentan los resultados de la auditoría y discuten las recomendaciones de mejora.

**Etapa 5. Monitoreo estratégico y recomendaciones.-** Una vez finalizado el trabajo de campo se resumen los resultados de la auditoría, las conclusiones y recomendaciones necesarias, luego se plantean estrategias y un plan de trabajo con el propósito que se implante las recomendaciones que hizo el auditor.

### 2.2.2.7. Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión

Las técnicas importantes utilizadas para realizar la auditoría de gestión de una organización son:

- Realización de encuesta
  - Revisión de informes de gestión
  - Revisión de auditoría interna o informes de inspección
  - Realización de inspecciones físicas
  - Realización de exámenes de prueba de transacciones
  - Realización de discusiones con funcionarios y empleados de la agencia
- 
- **Realización de la encuesta.-** Al obtener y estudiar información sobre cómo se supone que se realiza una actividad, cómo se supone que funciona un procedimiento, las características o procedimientos clave generalmente pueden identificarse que parecen difíciles de controlar o ser susceptibles de abuso.
  - **Revisión de la auditoría interna o los informes de inspección.** Estas son fuentes de información invaluable. De particular interés para el auditor son las que salen a la luz. Hallazgos importantes sobre los cuales la gerencia no ha actuado.
  - **Realización de inspecciones físicas.** Para observar posibles ineficiencias o problemas que deben analizarse y estudiarse. Ejemplos de tales problemas serían los empleados ociosos; Disposición de materiales aparentemente buenos y utilizables.
  - **Realización de exámenes de prueba de transacciones.** Esta es una manera muy útil de obtener una visión práctica de la eficiencia de los procedimientos y su eficacia para garantizar que las cosas se hagan de la manera y con los resultados previstos.
  - **Celebración de conversaciones con funcionarios de la agencia y los empleados para obtener información útil.** De esta manera depende en gran medida de la reputación del auditor para una investigación independiente y constructiva. Si se le considera con temor debido a informes demasiado críticos en el pasado, esta fuente de información puede no ser productiva.

- **Consulta.** Un auditor de la administración recopila la mayor parte de la evidencia haciendo preguntas relevantes y obteniendo respuestas a estas preguntas. El encuadre adecuado de los cuestionarios es uno de los primeros pasos para llevar a cabo la auditoría de gestión. Una buena pregunta es a menudo una clave para descubrir un problema oculto. Plantear una pregunta adecuada es a menudo una cuestión de juicio personal en una situación específica.
- **Confirmación.** Un auditor también puede tener declaraciones escritas u orales de varias personas para confirmar la información obtenida por él.
- **Observación de actividades y condiciones pertinentes.** En muchos casos, el auditor puede tener que confiar en su propia observación de las actividades y condiciones pertinentes en la organización. Un auditor de gestión puede preparar diagramas organizacionales y diagramas de flujo como resultado de su observación de las actividades y condiciones pertinentes.
- **Correlación de la información.** La información recopilada a través de las diversas técnicas debe correlacionarse para que se puedan llegar a conclusiones adecuadas. El auditor de gestión tiene que comparar los rendimientos reales con los estándares establecidos o con los desempeños de los años anteriores. Se requiere mucha habilidad para correlacionar la información relevante para llegar a conclusiones significativas.

#### **2.2.2.8. Hallazgos de Auditoría**

Un hallazgo de auditoría consiste en resultados de auditoría y conclusiones basadas en el análisis y la evaluación apropiados. Los hallazgos de la auditoría pueden ser positivos (por ejemplo, "... no se encontraron pagos duplicados ...") o negativos (por ejemplo, "... se encontraron sobrepagos de proveedores ..."). Los hallazgos generalmente resultan en recomendaciones que ayudarán a un área a lograr mejor sus objetivos comerciales. (Fernández , 2006)

Los hallazgos incluyen criterios o bases para determinar que un problema existe, una condición o situación que se observó, el efecto o impacto de la condición y la causa raíz del problema en la medida en que se pueda determinar. Los hallazgos deben dar como resultado recomendaciones que resuelvan el problema y sean útiles para la administración.

Muchos auditores tienen dificultades para decidir qué nivel de importancia constituyen los hallazgos de la auditoría en relación con el sistema de calidad o los criterios de auditoría de una



organización. Más importante aún, los auditores también deben decidir si emitir una acción correctiva o dar solo una recomendación para la acción correctiva.

Ya sea que los criterios de auditoría requieran la verificación del sistema de calidad con respecto a los procedimientos propios de la compañía o contra una norma regulatoria, los hallazgos de la auditoría deben evaluarse por su importancia. En la auditoría de gestión, la emisión de una acción correctiva es un proceso automático que exige el procedimiento interno de la compañía.

Los auditores generalmente asignan los resultados como mayores, moderados y menores a las observaciones; Algunas empresas solo asignan niveles de mayor o menor. Dependiendo del tipo de auditoría que se realice, los auditores también pueden asignar los resultados de la auditoría como oportunidades de mejora o recomendaciones. La definición básica de estas diferentes categorías se muestra en la barra lateral, y muchas organizaciones establecerán sus propias definiciones para los niveles de hallazgos de auditoría. La importancia de una observación importante frente a una observación menor puede dar lugar a que la empresa reciba la certificación u obtenga un contrato.

La asignación de la categoría para los hallazgos de la auditoría generalmente se deja al auditor, quien en última instancia puede hacer la recomendación para la acción correctiva.

El método más común para determinar si una acción correctiva se asigna en función de la importancia del hallazgo de la auditoría se basa en la experiencia del auditor. La dificultad con este enfoque es que los nuevos auditores o auditores de sistemas de gestión desconocidos pueden tener dificultades para entender lo que es importante. En muchas ocasiones, una organización auditada se siente frustrada o incluso hostil porque el auditor ha asignado un importante resultado de auditoría en una observación que la compañía considera insignificante. Esto es particularmente importante si la asignación de una observación importante evitará que la compañía reciba la certificación.

La forma más común de obtener esta experiencia es que un nuevo auditor utilice el método de prueba y error a medida que se familiarice con los tipos de observación que el auditor puede encontrar durante una auditoría. Los nuevos auditores deben leer los informes de auditoría interna anteriores, los informes de auditoría de terceros y los resultados de la auditoría que se publican públicamente. Las cartas de advertencia de la FDA de las inspecciones de las instalaciones son una buena fuente. Un auditor que no tenga suficiente experiencia

definitivamente tendrá dificultades para determinar si un hallazgo de auditoría es importante. El mayor peligro de no asignar adecuadamente los resultados de la auditoría es que una empresa podría no tomar en serio cualquier resultado de la auditoría. Esto puede resultar en un fallo del sistema de calidad y, en última instancia, generar una pérdida de calidad para el producto terminado.

Otro método para determinar si la acción correctiva se asigna según el nivel de hallazgo de la auditoría es utilizar un enfoque basado en el riesgo. Esto ha estado ganando impulso en los últimos años porque elimina parcialmente el trabajo de adivinación asociado con la experiencia del auditor. Aunque el enfoque basado en el riesgo es más detallado, aún requiere capacitación y experiencia del auditor porque, en última instancia, el auditor todavía tendrá que decidir el nivel de gravedad asociado con el hallazgo de la auditoría. El enfoque basado en el riesgo proporciona una mayor granularidad del proceso de auditoría, ya que el uso de la severidad del hallazgo y ocurrencia de la auditoría o la probabilidad de ocurrencia ayudará a identificar los hallazgos importantes de la auditoría.

La Tabla 1 muestra cómo los auditores pueden usar un enfoque basado en el riesgo para determinar si un hallazgo de auditoría requiere una acción correctiva. Esto ayuda a los nuevos auditores a comprender los hallazgos de auditoría importantes porque, al identificar un problema, pueden usar otras características cualitativas para determinar la magnitud de un hallazgo de auditoría. Una auditoría que utiliza el enfoque basado en el riesgo puede tardar más tiempo en completarse porque el auditor puede necesitar determinar el alcance de una observación. Esto puede requerir más muestreo de lo que normalmente se realiza. Sin embargo, a medida que el auditor adquiere experiencia y conocimiento en auditoría, puede utilizar la asignación de riesgos con más habilidad y mayor confianza.

**Tabla 1:** Severidad del hallazgo de auditoría

<b>Crítico</b>	La observación resultaría en una falla del sistema de calidad que afectaría la calidad del producto terminado o podría no lograr la certificación del sistema de gestión.
<b>Mayor</b>	La observación resultaría en la falla de uno o más procesos del sistema de calidad que pueden tener un efecto en la calidad del producto terminado o pueden ocasionar problemas para lograr la certificación del sistema de gestión.
<b>Moderar</b>	La observación resultaría en la falla de un proceso en el sistema de calidad que puede tener un efecto en la calidad del

	producto terminado o puede causar retrasos en el logro de la certificación del sistema de gestión.
<b>Menor</b>	La observación no tendría un efecto en la calidad del producto terminado o podría no tener ningún impacto en lograr la certificación del sistema de gestión.

**Fuente:** (Maldonado H. , 2016)

El uso de un enfoque basado en el riesgo también ayuda a los auditores a determinar los hallazgos importantes de la auditoría según su nivel de gravedad y la tasa de ocurrencia. Luego, el auditor puede determinar, en función del nivel de riesgo, si se debe asignar una acción correctiva porque esto identificará hallazgos de auditoría importantes.

### **Atributos de un hallazgo**

El desarrollo de los atributos guía al equipo de auditoría en la organización y análisis de la evidencia relevante y ayuda a garantizar que toda la información necesaria para un hallazgo se identifique, desarrolle y documente adecuadamente. En las auditorías donde los atributos no están identificados o no están claros, el resultado puede ser una recopilación de hechos que proporciona poca o ninguna dirección para escribir, revisar o leer el informe de auditoría. Por otro lado, si se mantiene la integridad de los atributos de auditoría, se puede guiar al lector del informe de auditoría a través de la evidencia, estableciendo claramente la credibilidad de los miembros del equipo auditor.

Si bien los elementos necesarios para un hallazgo de auditoría dependen de los objetivos de la auditoría, un hallazgo de auditoría bien desarrollado generalmente contiene cinco atributos:

**Criterio.-** Los criterios son los estándares contra los cuales el equipo de auditoría mide la actividad o el desempeño del auditado. Se puede incluir otra información, como eventos anteriores y prácticas históricas, con los criterios para ayudar a entender los problemas.

Los criterios pueden venir en muchas formas, incluidas las leyes y regulaciones federales, los planes estatales, las disposiciones contractuales y las pautas del programa. La intención legislativa también se puede utilizar como autoridad persuasiva para respaldar los criterios y mejorar la conclusión del equipo auditor.

¿Qué debería ser?

- El criterio de medición de la vara.
- Leyes
- Reglas
- Políticas y procedimientos.
- Normas de la industria.
- Puntos de referencia
- Mejores prácticas.

**Condición.-** La condición es una declaración objetiva que describe los resultados de la auditoría. Cuenta lo que se encontró durante la auditoría. Responde a cada objetivo de manera positiva o negativa. La condición describe lo que el auditado hizo o está haciendo en comparación con el estándar establecido por los criterios.

Una discusión completa de la condición podría incluir información de antecedentes sobre los sistemas y procedimientos del auditado y una descripción de cómo se ponen en práctica los sistemas y procedimientos.

- ¿Cuál es el problema / problema?
- ¿Que está pasando?
- ¿Qué es o ha pasado?
- Basado en los hechos determinados por observaciones, entrevistas, análisis, verificación y pruebas.

Ejemplos:

- Incumplimiento de una ley, norma, política o procedimiento
- Falta un elemento de control importante.
- Un proceso no es eficiente.
- Un proceso no es efectivo.

**Causa.-** Saber por qué o cómo ocurrió una condición es esencial para desarrollar recomendaciones significativas. El equipo de auditoría debe tener una comprensión clara de la causa para desarrollar recomendaciones que corrijan el problema y sean aceptadas por la gerencia.

Cada condición puede tener más de una causa, con una causa subyacente, que involucra la administración y las decisiones de la administración. Por lo tanto, la causa subyacente o raíz de la condición debe dirigirse a las políticas, procedimientos y prácticas establecidas por la gerencia. La causa debe desarrollarse hasta el punto en que quede claro que corregir la condición remediará o evitará la recurrencia de la misma.

La discusión de la causa debe identificar:

- Acciones específicas o inacciones de los funcionarios.
- Nivel funcional en el que no hay acción o impropio.

Se tomó acción.

- Controles internos faltantes o débiles.

Las razones de las acciones incorrectas también deben entenderse claramente. Conocer estas razones establece el tono y la dirección de las recomendaciones.

¿Por qué ocurrió la condición?, Por qué existe u ocurrió la condición (o por qué hay una desviación de los criterios)

- Identificar la (s) causa (s) raíz.
- Reunir y analizar hechos.
- Cavar profundo, no solo en la superficie.
- Pueden ser múltiples causas.

Ejemplos:

- Falta de entrenamiento.
- Falta de recursos financieros.
- Los procedimientos son incompletos.
- No se están haciendo cumplir los procedimientos.

**Efecto.-** Una vez identificada una diferencia entre lo que es (condición) y lo que debería ser (criterios), el equipo de auditoría debe determinar el impacto de esta diferencia en el programa, actividad o función que se audita. La discusión del efecto debe incluir:

- El significado de esta diferencia en términos cuantitativos, si es posible.
- El método utilizado para calcular el impacto cuantitativo, si corresponde.
- El impacto programático de cualquier condición adversa.
- Si el impacto en el programa o función está en curso o representa una ocurrencia de una sola vez.

¿Por qué es importante esta condición? ¿Cuál es el impacto?

- Por qué la gerencia debería cuidar
- ¿Cuáles son las consecuencias?
- Daño a sí mismo o los demás.
- Costo - \$\$\$\$\$
- Falta de efectividad.
- Falta de eficiencia.
- No cumplir metas

Tales consideraciones permitirán al lector del informe de auditoría comprender la relevancia de las acciones incorrectas y comprender la necesidad de implementar las recomendaciones.

**Recomendaciones.-** Una recomendación es una declaración clara de la acción que se debe tomar para corregir el problema identificado por la auditoría.

Las recomendaciones deben abordar la causa subyacente o raíz y ser específicas, factibles y rentables. Deben dirigirse a las partes que puedan implementarlas.

#### **2.2.2.9. Marcas de Auditoría**

Las marcas de verificación de auditoría son anotaciones abreviadas que se utilizan en los documentos de trabajo de auditoría para denotar las acciones de auditoría tomadas. Estas marcas de verificación son útiles desde la perspectiva del gerente de auditoría, para ver qué actividades se han completado. También son útiles como evidencia, para mostrar qué pasos de auditoría se completaron para respaldar la opinión de auditoría dada a los estados financieros de un cliente. Además, el uso de marcas de verificación comprime el espacio requerido para describir las acciones de auditoría tomadas, lo que mejora la facilidad de uso de la documentación de auditoría. (Medina, 2014).

Ejemplos de actividades de auditoría para las cuales se pueden usar las marcas de verificación incluyen:

- Los números en la columna se agregaron manualmente y se combinaron con el total mostrado
- Los totales en el informe se agregaron manualmente y se compararon con el total general mostrado.
- El cálculo en el informe fue verificado independientemente
- La cantidad se remonta al saldo del libro mayor.
- Se examinaron los documentos justificativos.
- Se examinó un cheque cancelado.
- Un activo fue confirmado físicamente










Las marcas de verificación de auditoría no están estandarizadas en toda la industria. En su lugar, se utiliza un conjunto común de marcas dentro de cada firma de auditoría, con algunas variaciones en toda la industria. Las marcas de verificación personalizadas se utilizan más cuando la auditoría se realiza principalmente en documentos en papel. Cuando se utilizan de esa manera, es más probable que las marcas de verificación se registren con un lápiz de color, como en rojo. Desde la llegada del software de auditoría, las marcas de verificación pueden ser designadas y estandarizadas dentro del software.

Las marcas de auditoría pueden ser de dos tipos:

- *Estándar.*- Utilizadas para hacer referencia a procedimientos o técnicas aplicadas usualmente en las auditorías. Los auditores que las utilizan las interpretan de igual forma.
- *Personalizadas.*- Usualmente no tiene uso común, cuando se las aplica debe adjuntarse un índice de marcas señalando claramente a pie de los papeles de trabajo.

A continuación se presentan algunas de las marcas más comunes empleadas en los procesos de auditoría:

**Tabla 2:** Ejemplos de marcas de auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
	Cálculo verificado.
	Cifra cuadrada.
	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.
*	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.  Nota: Estas dos marcas de pendiente sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.
	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documento original
	Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados.
	Pedido, contrato o dato por confirmar mediante compulsas.

Fuente: (Medina, 2014, p.21)

Elaborado por: Byron Soledispa.



### **2.2.2.10. Riesgos de Auditoría**

En los resultados de la auditoría existen riesgos que deben identificarse y abordarse para prevenir o minimizar las pérdidas. El riesgo es la amenaza de que un evento, o acción afectará de manera adversa la capacidad de una organización para lograr sus objetivos comerciales y ejecutar sus estrategias con éxito. Para lo cual es necesario saber cual es el tipo de riesgo al que estamos refiriendo. (Maldonado M. , 2011):

*Riesgo Inherente.*- se refiere al riesgo que no pudo ser protegido o detectado por el control interno. Este riesgo podría ocurrir como resultado de la complejidad de la naturaleza del cliente de negocios o transacciones. Este riesgo es normalmente alto si la transacción involucra altamente con el juicio humano. El auditor debe evaluar ese tipo de riesgos y establecer procedimientos de auditoría para abordar adecuadamente los riesgos inherentes. Para minimizar el riesgo se debería contar con el tiempo suficiente para que el equipo de auditoría trabaje en las áreas importantes o para tener un miembro que tenga un profundo conocimiento del negocio.

*Riesgos de control:* es el riesgo que los sistemas de control no puedan detectar o proteger errores significativos de forma oportuna. Básicamente, si el control es débil, hay una alta probabilidad de que no se detecten irregularidades de importancia relativa. Si el control interno del cliente parece ser fuerte, entonces la auditoría debe confirmar si el control funciona, probando el control interno.

Hay ciertas formas en que los auditores podrían minimizar los riesgos de control, los marcos COSO se utilizan en la mayoría de las firmas de auditoría internacionales para documentar y evaluar los controles internos, si los riesgos son evaluados adecuadamente, los programas de auditoría se adaptan adecuadamente y los riesgos de control se minimizan.

*Riesgo de detección.*- Es el riesgo de que el auditor no detecte la representación errónea de importancia relativa en los estados contables y luego emita una opinión incorrecta de los estados contables auditados. La causa común del riesgo de detección es la planificación inadecuada de la auditoría, la gestión deficiente de la participación, la metodología de auditoría incorrecta, la baja competencia y la falta de comprensión del cliente de auditoría. El riesgo de detección se produce debido a la parte del auditor en lugar de la parte del cliente. Existen ciertas pautas que podrían ayudar a los auditores a minimizar los riesgos de detección para que los riesgos de auditoría también se minimicen posteriormente. Al momento de la planificación, los auditores

deben establecer la estrategia de auditoría correcta, emplear el enfoque de auditoría correcto y tener un plan de auditoría estratégico sólido. (Maldonado H. , 2016)

#### **2.2.2.11. Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión**

La auditoría financiera y la auditoría de gestión son dos tipos importantes de auditorías. Mientras que la auditoría de gestión se realiza de acuerdo con los requisitos específicos, la auditoría financiera se realiza anualmente.

La diferencia clave entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión es que la auditoría financiera es una auditoría que se realiza para presentar una opinión sobre si los estados financieros de la compañía reflejan una visión real y justa, mientras que la auditoría de gestión es una evaluación sistemática de las capacidades de la administración de la compañía con respecto a la efectividad en lograr los objetivos estratégicos de la empresa y la calidad de la toma de decisiones.

Una auditoría financiera es una auditoría que se realiza para presentar una opinión sobre si los estados financieros de la compañía reflejan una visión justa y verdadera. El propósito principal aquí será evaluar si las declaraciones se preparan sin errores materiales, errores y de acuerdo con las normas contables de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) o GAAP (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).

Realizar una auditoría de gestión se vuelve vital en una situación en la que la dirección estratégica de la empresa está sujeta a cambios, como plan de sucesión o fusiones y adquisiciones.

La diferencia entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión se puede entender fácilmente en función de los elementos que se auditan en cada auditoría. La integridad, integridad y precisión se auditan en una auditoría financiera en la que los auditores emiten su opinión sobre si las declaraciones presentan una opinión veraz y justa. La auditoría de gestión evalúa la calidad de la toma de decisiones y la eficiencia de la gerencia. En la Tabla 3 se hace un resumen de las diferencias de estos tipos de auditoría.

**Tabla 3.** Diferencia entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión

Auditoría Financiera vs Auditoría de Gestión	
<b>Una auditoría financiera es una auditoría que se realiza para presentar una opinión sobre si los estados financieros de la compañía reflejan una visión justa y verdadera.</b>	La auditoría de gestión es una evaluación sistemática de las capacidades de la administración de la empresa con respecto a la efectividad en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y la calidad de la toma de decisiones.
<b>Naturaleza de la auditoría</b>	
<b>Una auditoría financiera es de naturaleza cuantitativa, ya que solo evalúa la información financiera.</b>	La auditoría de gestión es una auditoría cualitativa que evalúa tanto la información financiera como la no financiera.
<b>Conducción de la auditoría</b>	
<b>La auditoría financiera es realizada por el auditor externo.</b>	Un empleado de la empresa o un consultor independiente realiza la auditoría de gestión.
<b>Tiempo de realización</b>	
<b>La auditoría financiera se realiza al final de cada ejercicio.</b>	La auditoría de gestión se realiza cuando la empresa está al borde de un cambio en la dirección estratégica.

Fuente: (Tribunal de Cuentas Europeo, 2015, p.11)

Elaborado por: Byron Soledispa.

### 2.2.2.12. Indicadores de Gestión

Surge de la necesidad de mejorar constantemente los procesos humanos. Esta es la razón primordial en la idea que expresa Lord Kelvin *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”* (Salguero, 2001).

#### Definición

Resulta importante establecer la diferencia entre medida e indicador, puesto que puede existir una confusión entre estos términos (Kerzner, 2011):

- *Medida:* Una medida es un número o una cantidad que registra un valor o rendimiento directamente observable. Todas las medidas están compuestas por un valor (un número) y

una unidad de medida. El número proporciona la magnitud de la medida (cuánto), mientras que la unidad le da un significado numérico (lo que se mide).

- *Indicadores*: es un factor o variable cualitativa o cuantitativa que proporciona un medio simple y confiable para expresar el logro, el logro de una meta o los resultados derivados de un cambio específico.

Un indicador de gestión es un valor medible que demuestra la eficacia con la que una empresa está logrando los objetivos comerciales. Se utilizan para evaluar su éxito en alcanzar los objetivos.

### **Clasificación**

Los indicadores de gestión se pueden clasificar atendiendo que parámetros se desea medir, por lo que existen diferentes maneras de clasificarlos. Para López & Gadea (1992), una clasificación de indicadores según su naturaleza puede ser:

- *Indicadores de economía*: son básicamente estadísticas sobre una actividad económica. Permite entonces determinar la correcta distribución de los recursos (materiales y humanos) de la organización de los recursos.
- *Indicadores de Eficiencia*: Permiten evaluar si los recursos utilizados para la ejecución de un proceso o servicio son óptimos. Compara las tareas o servicios a desarrollar, con los recursos económicos, humanos o materiales disponibles, a fin de conseguir el mejor rendimiento. Considerando el tiempo como parámetro fundamental de evaluación y/o comparación.
- *Indicadores de Eficacia*: Evalúa el resultado y/o funcionamiento, por sobre los recursos empleados para su realización.
- *Indicadores de efectividad*: Evalúa el final o resultado óptimo, comparando los resultados reales con los planteados como objetivo.
- *Indicadores de proceso*: Evalúan los procesos o resultados parciales; es decir, sin que hayan culminado, a fin de realizar procesos de control previo.
- *Indicadores de estructura*: Comparan los recursos disponibles y la infraestructura empleada, con los costes que de ellos se deriva.
- *Indicadores estratégicos*: Se relacionan a los objetivos estratégicos de una organización.

## **Proceso de construcción de indicadores**

Al escribir o desarrollar indicador clave se debe relacionar con un resultado u objetivo específico del negocio. Los indicadores de gestión deben adaptarse a la situación de su empresa y deben desarrollarse para ayudarlo a alcanzar sus objetivos. Siga estos pasos cuando escriba uno: (Cárdenas C. , 2009)

- Escribe un objetivo claro para cada uno.
- Compártelos con todas las partes interesadas.
- Revísalos semanalmente o mensualmente.
- Asegúrate de que sean procesables
- Evolucionarlos para adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio.
- Verifique que sean alcanzables (pero agregue una meta de estiramiento)
- Actualice sus objetivos según sea necesario

### **2.2.3. Control Interno**

#### **2.2.3.1. Definición**

Hay muchas definiciones de control interno. Aquí se analiza varias de ellas

Según (Blanco, 2012) el control interno es “Es el conjunto de reglas, procedimientos y estructuras organizativas para permitir la identificación, medición, gestión y seguimiento de los principales riesgos”.

Un sistema efectivo de control interno contribuye a una gestión de la empresa consistente con los objetivos corporativos definidos por el consejo de administración, fomentando la toma de decisiones informadas. Ayuda a asegurar:

- Eficiencia y eficacia de los procesos de negocio,
- Fiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones, así como de los Estatutos y procedimientos internos. (Estupiñan, 2013)

Es un proceso , implementado por el consejo de administración, ejecutivos y otros sujetos de la estructura de la empresa, destinado a proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los

objetivos que se encuentran dentro de las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las actividades operativas; Fiabilidad de la información del balance; Cumplimiento de las leyes y normativas vigentes. (Hayes et al., 1999).

### 2.2.3.2. Importancia del Control Interno

El control interno es importante porque permite valorar los siguientes aspectos:

- Hasta qué punto se están logrando los objetivos operativos,
- Los estados financieros publicados son confiables,
- Se respetan las leyes y regulaciones.

Asegurando que las actividades empresariales se realicen correctamente y contribuyan al alcance de los objetivos institucionales. (Camino, 2014)

La efectividad del sistema de control interno tiene limitaciones intrínsecas dado:

- Tanto por el hecho de que la gestión del riesgo empresarial depende del juicio humano y
- si los errores son siempre posibles que pueden conducir a respuestas inadecuadas al riesgo.
- Además, los controles podrían ser evitados por la colusión de dos o más personas. (Granda, 2011)

### 2.2.3.3. Objetivos del Control Interno

El control interno debe tener los siguientes objetivos:

**Conducta de negocios eficiente:** Deben existir controles para garantizar que los procesos fluyan sin problemas y que las operaciones estén libres de interrupciones. Esto mitiga el riesgo de ineficiencias y amenazas a la creación de valor en la organización.

**Protección de activos:** Deben implementarse controles para garantizar que los activos se implementen para sus fines adecuados y que no sean vulnerables a mal uso o robo. Un enfoque integral de su objetivo debe considerar todos los activos, incluidos los activos tangibles e intangibles.

**Prevención y detección de fraudes y otros actos ilegales:** incluso las pequeñas empresas con estructuras de organización simples pueden ser víctimas de estas violaciones, pero a medida que las organizaciones aumentan en tamaño y complejidad, la naturaleza de las prácticas fraudulentas se vuelve más diversa, y los controles deben ser capaces de abordarlas.

**Integridad y exactitud de los registros financieros:** una organización no puede producir estados financieros precisos si sus registros financieros no son confiables. Los sistemas deben ser capaces de registrar transacciones para que la naturaleza de las transacciones comerciales se refleje adecuadamente en las cuentas financieras.

**Preparación oportuna de los estados financieros:** las organizaciones deben poder cumplir con sus obligaciones legales de presentar sus cuentas de manera precisa y puntual. También tienen el deber de sus accionistas de producir declaraciones significativas. Los controles internos también pueden aplicarse a los procesos de contabilidad de gestión, que son necesarios para la planificación estratégica efectiva, la toma de decisiones y el monitoreo del desempeño de la organización., (Estupiñán, 2015, pág. 13):

#### **2.2.3.4. Componentes**

La evaluación del sistema de control interno se lleva a cabo: con referencia a los cinco componentes, todos afectados por los tres objetivos de:

- ✓ Eficiencia operativa
- ✓ Adecuación de la información
- ✓ Cumplimiento de la ley

*1. Entorno de control:* Es la base de un buen sistema de control interno, un entorno de control eficaz puede persuadir al auditor de la fiabilidad de los elementos de los datos de auditoría generada por el. El auditor deberá obtener un entendimiento del ambiente de control. Para este fin, el auditor deberá evaluar si:

- a) Gestión, con la supervisión de los encargados del gobierno, ha creado y mantenido una cultura de honestidad y comportamiento ético;
- b) Los puntos fuertes en los elementos del entorno de control proporcionan colectivamente una base apropiada para los otros componentes de control interno, y si esos otros componentes no están socavados por deficiencias en el control.

## Factores que influyen en el entorno de control

- Integridad y valores éticos
- Compromiso con la competencia
- Participación del consejo de administración o el comité de auditoría
- Filosofía de gestión y estilo de operación
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

2. *Evaluación de riesgos:* Consiste en la identificación, análisis y gestión de los riesgos significativos para la preparación del presupuesto. Se debe considerar la empresa de eventos externos e internos que pueda afectar negativamente a la capacidad de la compañía para registrar, procesar, resumir y divulgar información financiera consistente con las aseveraciones de los directores.

El auditor debe entender si la empresa tiene un proceso dirigido a:

- a. Identificar los riesgos relacionados con la actividad relevante para los objetivos de divulgación Financiera;
- b. Estimar la importancia de los riesgos;
- c. Evaluar la probabilidad de que ocurran estos riesgos;
- d. Decidir las acciones a tomar para hacer frente a estos riesgos.

Las circunstancias que pueden afectar el riesgo

- Nuevo personal
- Sistemas de información nuevos o actualizados.
- Rápido crecimiento
- Nueva tecnología
- Nuevas líneas, productos o actividades.
- Reestructuración corporativa.
- Transacciones con países extranjeros.
- Noticias contables



3. *Actividades de control.* consiste en métodos y documentación diseñados para registrar, procesar, resumir y publicar los resultados de las transacciones corporativas y para garantizar con el tiempo que los activos y pasivos relacionados se tengan en cuenta. La comunicación implica comprender los roles de los individuos y sus responsabilidades, con respecto al control interno sobre la información económica y financiera.

El auditor debe adquirir un entendimiento del sistema de información relevante para la información financiera, incluidos los procesos de gestión relacionados, incluidas las siguientes áreas:

El auditor debe adquirir un entendimiento del sistema de información relevante para la información financiera, incluidos los procesos de gestión relacionados, incluidas las siguientes áreas:

- a. Las clases de operaciones en la administración de la compañía que son relevantes para los estados financieros;
- b. Los procedimientos, dentro de los sistemas de información y manuales, a través de los cuales dichas transacciones se registran, procesan, corrigen según sea necesario, se transfieren a los libros contables y se informan en los estados financieros;
- c. Los registros contables relacionados, la información de respaldo y las cuentas específicas de los estados financieros que se utilizan para reconocer, registrar, procesar y revelar las operaciones; esto incluye la corrección de información incorrecta y la forma en que la información se transfiere a los libros. Las inscripciones pueden realizarse de forma manual o electrónica;
- d. La forma en que el sistema de información transpone eventos y condiciones, distintas de las transacciones, que son relevantes para los fines de los estados financieros;
- e. El proceso de preparación de la información financiera utilizada por la compañía para preparar los estados financieros, incluidas las estimaciones y revelaciones contables significativas;
- f. Controles relacionados con los registros contables, incluidas las entradas no estándar utilizadas para registrar transacciones o escrituras de ajustes no recurrentes e inusuales.

4. *Información y comunicación:* Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las acciones necesarias para hacer frente a los riesgos involucrados en el logro de los objetivos de negocio. Las actividades de control relevantes para la revisión incluyen:

- El control de los resultados;
- Procesamiento de la información;
- Control físico;
- Segregación de funciones.

El auditor deberá obtener un entendimiento de las actividades de control relevantes relacionados con la auditoría, que son los que el auditor considera necesaria para entender el fin de evaluar los riesgos de error material a nivel de aseveración y diseñar procedimientos de auditoría adicionales para responder a los riesgos identificados y evaluados. La auditoría no requiere un entendimiento de todas las actividades de control relacionadas con cada clase de transacciones, saldo de cuenta o revelación de estados financieros, o para cada aseveración relevante para ellos.

5. *Monitoreo* : Consiste en un proceso que evalúa la calidad del control interno a lo largo del tiempo.

- Puede llevarse a cabo a través de actividades concurrentes (insertadas entre las actividades normales y recurrentes de la empresa) o por separado (a través de funciones específicas de auditoría interna).

El auditor debe adquirir un entendimiento de las actividades principales utilizadas por la compañía para monitorear el control interno en la preparación de la información financiera, y en particular aquellas relacionadas con las actividades de control relevantes para la auditoría, y debe entender cómo la compañía realiza las acciones. corrección con respecto a las deficiencias en sus auditorías.

El auditor debe comprender las fuentes de información utilizadas para las actividades de monitoreo realizadas por la compañía y las razones por las cuales la administración considera que la información es suficientemente confiable para ese propósito. (Estupiñán, 2015)

### **2.2.3.5. COSO III**

En 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) desarrolló un modelo para evaluar los controles internos. Este modelo ha sido adoptado como el marco generalmente aceptado para el control interno y es ampliamente reconocido como el estándar definitivo contra el cual las organizaciones miden la efectividad de sus sistemas de control interno.

El 14 de mayo de 2013, el COSO emitió la versión actualizada del documento "Control interno - Marco integrado", que consta de 140 páginas. El "Marco" incluye los siguientes apéndices: "A: Glosario"; "B: Roles y Responsabilidades"; "C: Consideraciones para entidades más pequeñas"; "D: Metodología para revisar el marco"; "E: Cartas de comentarios públicos"; "F: Resumen de cambios en el control interno de COSO - Marco integrado (1992)"; "G: Comparación con COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework".

Con referencia a cada uno de los cinco componentes mencionados, el informe COSO ha establecido los siguientes 17 principios:

<b>CONTROL DEL MEDIO AMBIENTE</b>
<p>1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.</p> <p>2. El consejo de administración demuestra independencia con respecto a la administración y ejerce la supervisión del desarrollo y el desempeño del control interno.</p> <p>3. La gerencia establece, con supervisión de la junta, estructuras, líneas de reporte y autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.</p> <p>4. La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes en alineación con los objetivos.</p> <p>5. La organización responsabiliza a los individuos por su control interno en la búsqueda de objetivos.</p>
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>
<p>6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con el objetivo.</p> <p>7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y los riesgos como base para determinar cómo debe gestionarse el riesgo.</p> <p>8. La organización considera el potencial de fraude en la evaluación de riesgos.</p> <p>9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.</p>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<p>10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.</p> <p>11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control general para apoyar el logro de los objetivos.</p> <p>12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen en acción las políticas.</p>

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante.
14. La organización comunica información a nivel interno, incluido el objetivo y la responsabilidad del control interno.
15. La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>
16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y / o separadas para determinar si los componentes del control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno para tomar medidas correctivas, incluida la administración superior y la junta directiva .

**Fuente:** (Bertani, Polesello, Sanchez, & Troila, 2014, pp.16, 17)

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Figura 2: COSO III**



Fuente: (Zepeda, 2013, p. 14)

El Marco de 2013 enumera tres categorías de objetivos, de forma similar al Marco 1992:

- **Objetivos de operaciones.** - relacionado con la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la entidad, así como los objetivos de rendimiento operativo y financiero, y la salvaguarda de los activos contra pérdidas. En el Marco de 1992, el objetivo de las operaciones se limita a “uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.”

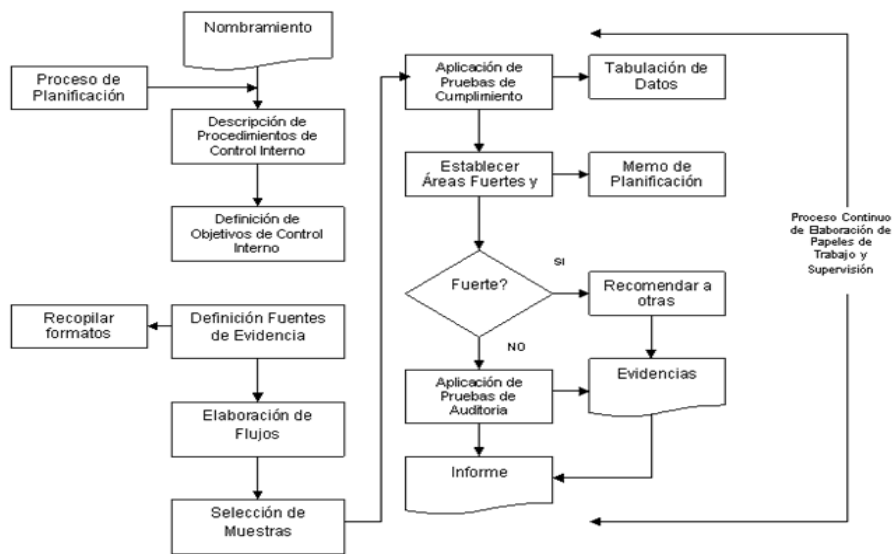
- **Objetivos de informes.-** relacionados con la información financiera y no financiera interna y externa a las partes interesadas, que abarcaría la confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otras condiciones establecidas por los reguladores, los organismos de normalización, o las políticas de la entidad. En el Marco de 1992, el objetivo de informes fue llamado el objetivo de informes financieros y que fue descrito como “relativo a la preparación de estados financieros confiables.”
- **Los objetivos de cumplimiento.-** relacionado con la adhesión a las leyes y reglamentos que debe seguir la entidad. En el 1992 Marco, el objetivo de cumplimiento fue descrito como “en relación con el cumplimiento de la entidad con las leyes y reglamentos. Aplicables” El Marco de 2013 considera el aumento de las exigencias y complejidades en las normas legales, reglamentarias y contables que se han producido desde 1992.

Por lo que podemos notar que el Marco integrado COSO III actualizado en el año 2013 no es un reemplazo al COSO I sino más bien es un compendio, (Estupiñan, 2013, pág. 123)

#### **2.2.3.6. Evaluación del Control Interno**

**2.2.3.7.** Una evaluación de control interno implica un examen de la efectividad del sistema de controles internos de una organización. Al participar en esta evaluación, un auditor puede determinar el alcance de otras pruebas que deben realizarse para llegar a una opinión sobre la imparcialidad de los estados financieros de la entidad . Un sistema robusto de controles internos reduce el riesgo de actividad fraudulenta, lo que modera la necesidad de procedimientos de auditoría adicionales (Granda, 2011, pág. 229). En la figura 3 se muestran las fases generales a alcanzar en el proceso de evaluación de control interno.

### 2.2.3.8. Figura 3. Proceso de evaluación el control interno



**Fuente:** (Granda, 2011, p.229)

**Elaborado por:** Byron Soledispa

El proceso de evaluación del control interno inicia con el proceso de planificación

El transcurso de evaluación de control interno parte del proceso de planificación, mediante el cual se definen los objetivos del control interno. Posteriormente se realiza la recopilación de formatos, se aplican pruebas de cumplimiento a las muestras seleccionadas, se establecen áreas fuertes para la aplicación de pruebas de auditoría y se elabora el informe final.

### 2.2.4. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

#### 2.2.4.1. Definición

Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) incluyen los requisitos exigibles para el auditor en cuanto a su personalidad, el trabajo que debe desempeñar, y el informe final a elaborar como producto del proceso de auditoría (Sánchez F., 2014, pág. 161). Estas normas son un conjunto de requisitos mínimos de calidad que deberá cumplir el auditor, respecto al trabajo que desempeña y al dictamen que brinde como resultado del proceso.

El auditor debe tener un amplio conocimiento de la empresa o institución a la cual está auditando ya que puede ser sujeto de aplicar diferentes tipos de normas y criterios. Este tipo de normas permiten al profesional tener varias directrices generales que le ayudan a cumplir con responsabilidad y certeza la auditoría de estados financieros históricos (Bosch, 2013).

#### 2.2.4.2. Clasificación

Las directrices más amplias y utilizadas son ocho, las cuales fueron emitidas y elaboradas por el AICPA en el año 1947, las cuales han sufrido cambios mínimos hasta la fecha.

Estas diez directrices se dividen en tres categorías (Bosch, 2013, pág. 22):

##### *Normas de carácter general o personales*

- Capacidad y Conocimiento
- Independencia
- Cuidado o esmero profesional

##### *Normas sobre la ejecución de los trabajos*

- Planeación y supervisión
- Conocimiento del control interno
- Evidencia competente y suficiente

##### *Normas para la preparación de informes*

- Idoneidad de revelaciones
- Expresión de opiniones sobre los hallazgos

#### 2.2.4.3. Descripción de las normas

**Normas de carácter general o personales:** Es dificultoso determinar cuáles son los rasgos anhelados para una persona; es más difícil aún especificar cuáles son los rasgos deseables para una profesión. En consecuencia, estas normas generales son bastante amplias y permiten un extenso grado de interpretación.

*Capacidad y Conocimiento.-* “La auditoría debe desempeñarse por una persona o personas que posean un adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional” (Bailey, 1998). Para llevar a cabo procesos de auditoría no basta con ser Contador Público, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y experiencia en auditoría. Es decir que, además de los conocimientos técnicos obtenidos durante la carrera, se requiere la aplicación práctica en la vida

profesional con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, en base a la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad.

*Independencia.*- “En todos los asuntos relacionados con el trabajo asignado, el auditor o los auditores debe mantener una actitud mental independiente” (Bailey, 1998). Esta norma se refiere a que el auditor debe ser independiente y encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas. La independencia se refiere a la imparcialidad de juicio que reconoce la obligación de ser honesto, no sólo para con la gerencia y los propietarios del negocio, sino también para con los acreedores de la empresa.

La confianza pública es de suma importancia en la profesión del auditor; ésta se dañaría por la comprobación de que su criterio se encuentra, del algún modo, influido. Para lograr esta libertad, el auditor debe ser intelectualmente honesto; ser reconocido como independiente, no tener obligaciones o algún interés para con el cliente, su dirección o sus dueños.

*Cuidado o esmero profesional.*- “Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoría y en la preparación del informe” (Bailey, 1998). Esta norma se refiere al cuidado y diligencia profesional con la cual el auditor debe desempeñar su trabajo. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. El hecho de que el auditor sea competente y tenga independencia mental no garantiza que su examen sea un éxito pues se hace necesario que no actúe con negligencia.

El cuidado debido se refiere a lo que el auditor hace y qué tan bien lo hace. Un ejemplo de éste se observa en lo relativo a los papeles de trabajo, los cuales requieren que su contenido tenga la suficiencia para justificar la opinión del auditor y la evidencia de haber cumplido con las Normas de Auditoría.



A fin de que el auditor actúe con diligencia o celo profesional, éste debe cumplir las restantes nueve normas de auditoría, las dos personales, tres de ejecución del trabajo y cuatro referentes a la información. Esta norma compendia todo el trabajo de auditoría.

### **Normas sobre la ejecución de los trabajos**

*Planeación y supervisión.*- “El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente” (Bailey, 1998). En la planeación del trabajo se decide con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así poder planear el trabajo a realizar, determinando el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, y decidiendo los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar. La planificación del trabajo incluye aspectos tales como: el conocimiento del cliente, su negocio, instalaciones físicas, colaboración del mismo etc.

*Conocimiento del control interno.*- “Debe lograrse suficiente comprensión del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas a realizar” (Bailey, 1998). El auditor debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría, a fin de que el trabajo resulte efectivo.

El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la organización. El sistema de control interno se extiende más allá de asuntos relacionados directamente a las funciones de departamentos financieros y de contabilidad.

*Evidencia competente y suficiente.*- “Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones y confirmaciones de forma que constituya una base razonable para la opinión concerniente a los estados financieros auditados” (Bailey, 1998). La mayor parte del trabajo del auditor independiente consiste en obtener y examinar la evidencia disponible. La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones,

indagaciones, inspecciones, etc.). La evidencia comprobatoria competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de esas técnicas de auditoría.

### **Normas para la preparación de informes**

*Idoneidad de revelaciones (revelación suficiente).*- “Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe” (Bailey, 1998). A diferencia de los nueve restantes, ésta es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

*Expresión de opiniones sobre los hallazgos (opinión del auditor).*- “El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión. Cuando no puede expresarse una opinión total, deben declararse las razones de ello. En todos los casos que el nombre del contador es asociado con estados financieros, el informe debe contener una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si lo hubo, y el grado de responsabilidad que el auditor asume.” (Bailey, 1998). Considerando que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, puede presentarse el caso de que, a pesar de todos los esfuerzos Elaborados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente, el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades
- Opinión con salvedades o calificada
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar

Existen autores que atribuyen dos normas adicionales a la preparación de informes de auditoría, las mismas que se describen a continuación:

*Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.*- “El informe deberá especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados” (Bailey, 1998). Esta norma se refiere a la rendición de informes, y exige que el auditor indique en su informe si los estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA. El término "principios de contabilidad" cubre no solamente los principios y las prácticas contables sino también los métodos de su aplicación en un momento particular. No existe una lista comprensiva de PCGA pues en la contabilidad son aceptados tanto principios escritos como orales.

*Consistencia:* “El informe deberá identificar aquellas circunstancias las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente” (Bailey, 1998). El término "período precedente" significa el año, o período menor de un año, más reciente sobre el cual el auditor está emitiendo una opinión. Es implícito en la norma que los principios han debido ser aplicados con uniformidad durante cada período mismo.

El objetivo de la norma sobre uniformidad es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios, requerir una indicación acerca de la naturaleza de los cambios y sus efectos sobre los estados financieros.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

**Atributos de los hallazgos:** Los hallazgos deben cumplir con 5 atributos: criterio, condición, causa, efecto, recomendaciones.

*Criterio.*- Los criterios son los estándares contra los cuales el equipo de auditoría mide la actividad o el desempeño del auditado.

*Condición.*- La condición es una declaración objetiva que describe los resultados de la auditoría. Responde a cada objetivo de manera positiva o negativa.

*Causa.*- El equipo de auditoría debe tener una comprensión clara de la causa para desarrollar recomendaciones que corrijan el problema y sean aceptadas por la gerencia.

*Efecto.*- el equipo de auditoría debe determinar el impacto de esta diferencia en el programa, actividad o función que se audita.

*Recomendaciones.*- Una recomendación es una declaración clara de la acción que se debe tomar para corregir el problema identificado por la auditoría.

**Auditoría.**- inspección oficial de las cuentas de un individuo u organización, típicamente por un organismo independiente.

**Auditoría de gestión:** Es un acto de evaluación de todas las actividades de todos los departamentos con el fin de proporcionar sugerencias adecuadas a la administración para ayudarles en su trabajo.

**Control interno:** proceso efectuado por la junta directiva, la administración, el personal diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Fiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):** Modelo para evaluar los controles internos. Es ampliamente reconocido como el estándar definitivo contra el cual las organizaciones miden la efectividad de sus sistemas de control interno.

**Hallazgos:** Un hallazgo de auditoría consiste en resultados de auditoría y conclusiones basadas en el análisis y la evaluación apropiados.

**Marcas:** son anotaciones abreviadas que se utilizan en los documentos de trabajo de auditoría para denotar las acciones de auditoría tomadas. Estas marcas de verificación son útiles desde la perspectiva del gerente de auditoría, para ver qué actividades se han completado.

**NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas):** Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS) incluyen los requisitos exigibles para el auditor en cuanto a su personalidad, el trabajo que debe desempeñar, y el informe final a elaborar como producto del proceso de auditoría

**Pruebas de auditoría:** Pueden definirse como técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

**Riesgos de auditoría:** Errores u omisiones de gran importancia, debido a que influyen en la evaluación a expresada por el auditor en su informe final.

#### **2.4. IDEA A DEFENDER**

La auditoría de gestión incide de manera significativa en la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la Empresa SOLFERPON S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016.

#### **2.5. VARIABLES**

##### **2.5.1. Variable Independiente**

Auditoría de Gestión.

##### **2.5.2. Variable Dependiente**

Eficiencia, Eficacia y Economía de los recursos de la institución.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

Este estudio de investigación corresponde al modelo cuali-cuantitativo, teniendo en cuenta que la información que será analizada forma parte de un proceso de auditoría, cuyos resultados son cuantitativos y cualitativos. El informe final presentará información de los dos tipos.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **De campo:**

La investigación se realizó en la empresa SOLFERPON S.A., Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana; tomando un acercamiento con el presidente y demás funcionarios de la empresa, obteniendo criterios de cada uno de los actores que inciden en la gestión en sus diferentes ámbitos para determinar hallazgos vinculados a la Misión, Visión, valores, propuestas objetivas, indicadores y metas de la Institucional, en el período 2016.

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 103), la investigación de campo, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Es importante ya que permite al investigador verificar las verdaderas condiciones en que se han obtenidos los datos (Tamayo, 2003, pág. 110).

#### **Bibliográfico – Documental:**

La investigación del archivo físico de la empresa SOLFERPON S.A, así como sus normas y reglamentos internos, permitieron que la auditoría se sustente en criterios y normas de auditoría aceptados, y que a la vez arrojen resultados confiables para la toma de decisiones.

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004) la investigación documental-bibliográfica, tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones, así como en criterios de diversos autores, y la revisión de fuentes primarias y secundarias.

**Descriptiva:**

La aplicación de este tipo de investigación permitirá detallar la realidad de la empresa en función al conocimiento de su entorno y de sus procesos contables y administrativos.

**Explicativa:**

La presente es una investigación explicativa debido a que permitirá establecer la relación causal de los problemas administrativos identificados en la empresa. Se explicarán las causas reales de dichos problemas y en qué condiciones se producen, a fin de llegar a deducciones lógicas y recomendaciones.

**3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA****3.3.1. Población**

La población o universo serán los accionistas directivos funcionarios y trabajadores de la Empresa “SOLFERPON S.A.” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016.”

**Tabla 4:** Matriz de Población

ITEM	DETALLE	CANTIDAD
1	PRESIDENTE	
1.1	Sr. Diego Casco	1
2	GERENTE	
2.2	Sr. Wilian Solórzano	1
3	CONTADORA EXTERNA	
3.1	Lic. Amparito Gualan	1
4	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
4.1	Sr. Byron Soledispa	1
5	SUPERVISORES	
5.1	Sr. Flavio Ponce	2
5.2	Sr. Darwin Coquinche	

ITEM	DETALLE	CANTIDAD
6	INSPECTORES	
6.1	Sr. Bayron Casco	
6.2	Sr. Manuel Soledispa.	
6.3	Sr. Franklin Rodríguez	
6.4	Sr. Andrés Aullón.	
6.5	Sr. Pablo García.	10
6.6	Sr. Pablo Coquinche.	
6.7	Sr. Francisco Vásquez.	
6.8	Sr. Ramón Párraga.	
6.9	Sr. Jonathan Ponce.	
6.10	Sr. José Moreira.	
7	SERVICIOS AUXILIARES	
7.1	Sr. Jhon Soledispa	1
TOTAL PERSONAL EMPRESA		17

**Fuente:** Investigacion de campo

**Elaborado por:** Byron Soledispa

### 3.3.2. Muestra

Debido a que la población es pequeña no es necesario aplicar una muestra.

### 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para elaborar la auditoría de gestión a la empresa SOLFERPON S.A, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, se recurrió a la aplicación de los siguientes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, aceptados y valederos para este tipo de casos:

#### 3.4.1. Métodos

##### a. Analítico-Sintético

Este método se empleó en la determinación de causas y efectos durante el proceso de auditoría. También se empleó en la generación de evidencias, mediante el análisis de la documentación y otros medios de verificación.



## **b. Deductivo**

Permitió introducir relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas y documentadas, a fin de alcanzar las conclusiones lógicas del proceso investigativo.

### **3.4.2. Técnicas**

#### **a. Observación**

Esta técnica es útil en la fase inicial, denominada conocimiento preliminar, durante la cual se realizó una visita a la empresa y la observación de las instalaciones, forma de atención al cliente, estructura, documentos existentes. Se realizaron preguntas a las personas que se encontraban en ese momento, a fin de tener una idea clara de la Institución a auditar.

#### **b. Entrevista**

Se utilizó en el período de conocimiento preliminar; las entrevistas se efectuaron en base a los conocimientos generales, criterios de control interno y la existencia de planificación. Se basó en los principios y normas de auditoría, realizándose preguntas abiertas para obtener un criterio amplio.

#### **c. Encuesta**

Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas a los representantes de las comunidades y barrios. Se emplearon además cuestionarios de control interno (durante la fase de la Auditoría) al Gerente, y trabajadores de la empresa.

### **3.4.3. Instrumentos**

#### **a. Ficha de observación pre-elaborada**

Utilizada para registrar la información relevante y de interés en la auditoría.

## **b. Cuestionario - Entrevista**

Conjunto de preguntas direccionadas a obtener información sobre la gestión de la empresa, mediante la aplicación de entrevistas a sus funcionarios.

## **c. Cuestionarios - Encuesta**

Se aplicaron en los siguientes procesos descritos a continuación:

*Verificación de la idea a defender:* Conjunto de preguntas cerradas a ser aplicadas a los funcionarios de la entidad, con la finalidad de verificar la idea a defender.

*Evaluación del control interno:* Conjunto de preguntas cerradas en base a la propuesta del COSO III, el cual se aplicó al control interno.

## **3.5. RESULTADOS**

A fin de verificar la idea a defender “La auditoría de gestión incide de manera significativa en la eficiencia, eficacia y economía en la gestión a la empresa SOLFERPON S.A, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana”, se aplicó una encuesta de investigación la cual se incluye en el Anexo I.

### **Pregunta 1: ¿Conoce ud. las metas, objetivos, misión y visión de la empresa?**

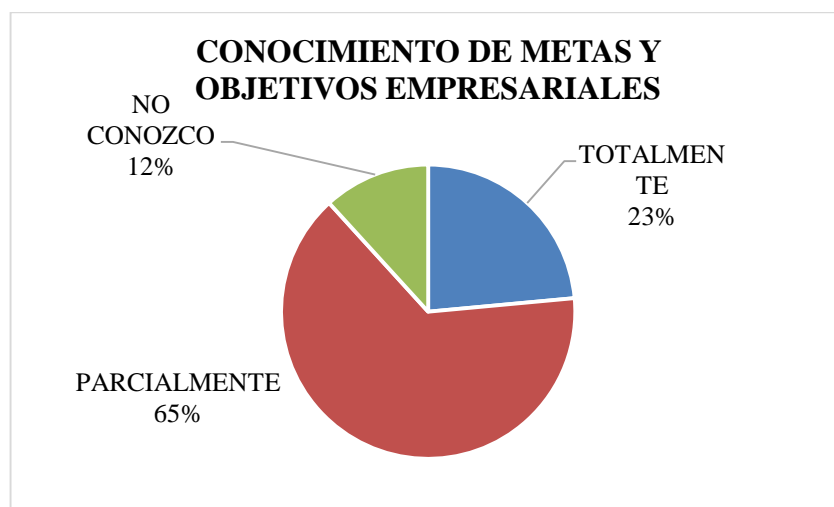
**Tabla 5:** Conocimiento de metas, objetivos y direccionamiento estratégico

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>TOTALMENTE</b>	4	24%
<b>PARCIALMENTE</b>	11	65%
<b>NO CONOZCO</b>	2	12%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Fuente:** Pregunta 1 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Gráfico 1:** Conocimiento de metas, objetivos y direccionamiento estratégico



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** El 65% de los encuestados conocen parcialmente las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, así como los reglamentos que la rigen; el 23% tienen un conocimiento total; y el 12% desconocen completamente dichos temas.

**Interpretación:** El conocimiento del direccionamiento estratégico, normativas y reglamentos de la empresa es deficiente; aquellos que la conocen de manera integral no superan el 23% de los encuestados. Puede afirmarse entonces que el personal no dirige sus actividades diarias hacia el cumplimiento de sus objetivos.

**Pregunta 2:** ¿El cargo que ud. desempeña está acorde a su perfil profesional?

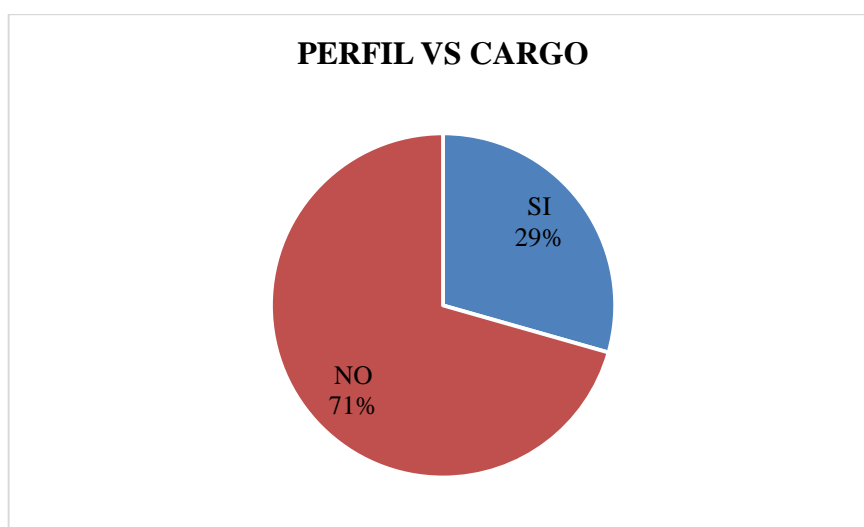
**Tabla 6:** Cargo VS Perfil Profesional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	29%
NO	12	71%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Pregunta 2 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Gráfico 2: Cargo VS Perfil Profesional**



**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** Del total de encuestados el 71% consideran que el cargo que desempeñan no está acorde a su perfil profesional; el 29% consideran que sí.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados no poseen el perfil profesional requerido para el cargo que desempeñan, lo cual afecta inherentemente a la eficiencia y eficacia de sus actividades. Los procesos de contratación no son efectivos.

**Pregunta 3: ¿Sus actividades diarias se desarrollan en relación a la planificación estratégica de la empresa?**

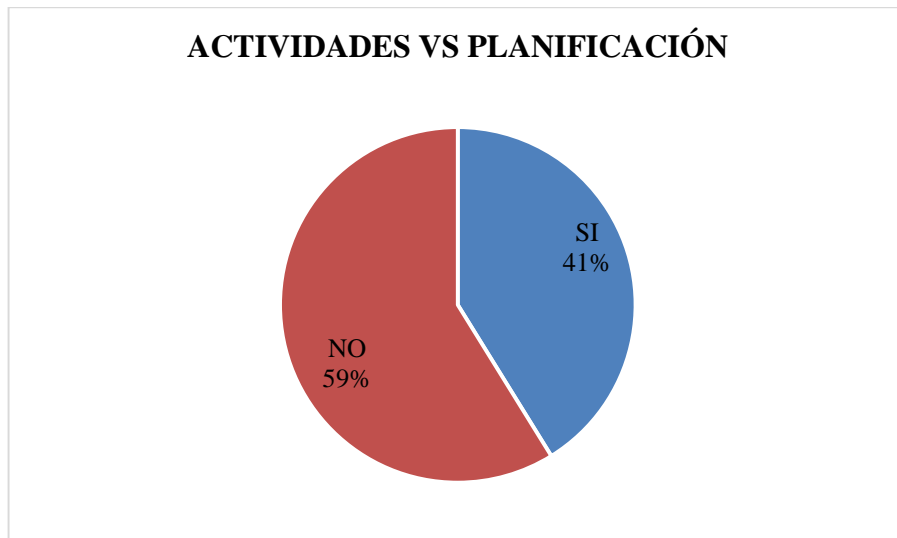
**Tabla 7: Actividades Diarias VS Planificación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	10	59%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Fuente:** Pregunta 3 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Gráfico 3:** Actividades Diarias VS Planificación



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** El 59% de los encuestados consideran que sus actividades diarias no se desarrollan en relación al plan estratégico vigente, el 41% consideran que las actividades están a de acuerdo con lo planificado.

**Interpretación:** La mayoría de encuestados no realizan sus actividades en base al Plan Estratégico de la empresa, lo cual supone el alcance de los objetivos de la empresa al largo plazo, siempre y cuando dichas actividades sean desarrolladas de manera efectiva.

**Pregunta 4:** ¿Conoce ud. las funciones relacionadas a su cargo?

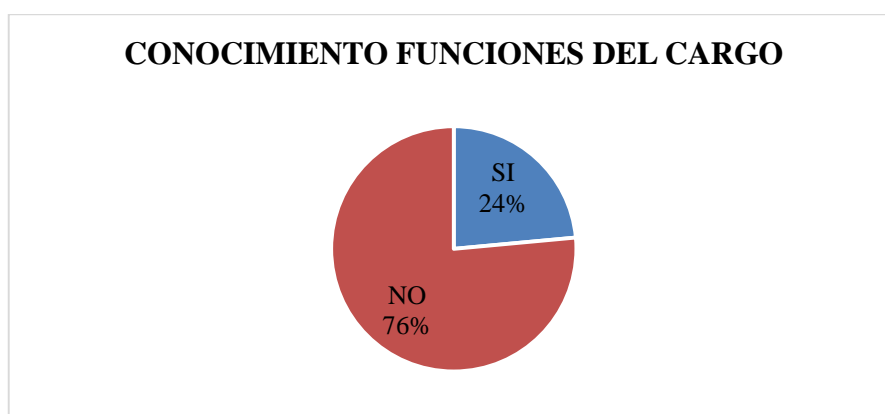
**Tabla 8:** Conocimiento de las funciones del cargo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	24%
NO	13	76%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Fuente:** Pregunta 4 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Gráfico 4:** Conocimiento de las funciones del cargo



**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** El 76% de los encuestados no conocen las funciones relacionadas a su cargo; el 24% conocen al respecto.

**Interpretación:** A pesar que la mayoría no cumple con el perfil requerido para el cargo que ocupan, un porcentaje elevado desconoce las funciones que deben realizar. La cifra de desconocimiento es preocupante, considerando que es imposible ser efectivos en un trabajo, si se desconocen las funciones para las cuales fueron contratados. Haciendo relación a los resultados de la primera pregunta, puede deducirse que existe un importante desconocimiento de las bases documentales operativas de la empresa, lo cual debería ser considerado en procesos de inducción del nuevo personal, en sus evaluaciones periódicas o en programas de capacitación.

**Pregunta 5: ¿Ha participado ud. en programas de capacitación desarrollados o auspiciados por la empresa en el presente año?**

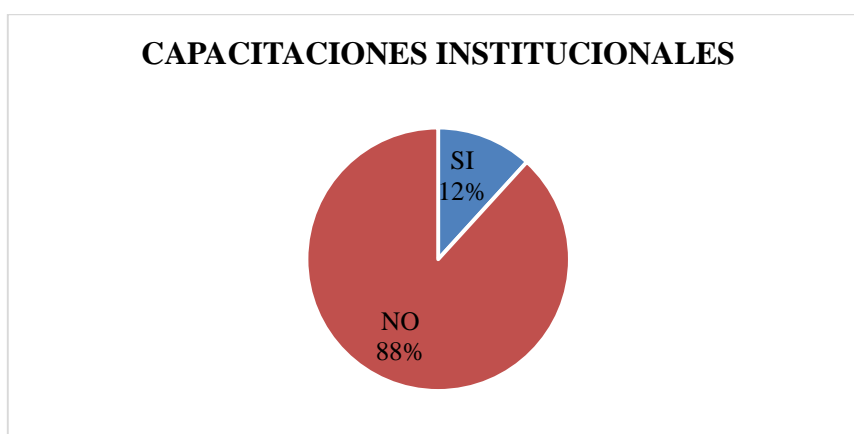
**Tabla 9:** Participación en programas de capacitación institucional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	15	88%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Fuente:** Pregunta 5 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Gráfico 5:** Participación en programas de capacitación institucional



**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** El 88% de los encuestados no han participado en programas de capacitación desarrollados o auspiciados por la empresa en el presente año; el 12% sí han participado.

**Interpretación:** No se han desarrollado procesos, programas o talleres de capacitación para el personal por parte de la empresa, lo cual afecta al desempeño de los empleados. Existen varias áreas en las cuales podrían ser capacitados, considerando que los perfiles profesionales del personal son inadecuados para el correcto desarrollo de sus funciones.

**Pregunta 6:** ¿Se cuenta con una herramienta que permita hacer seguimiento de las actividades del personal?

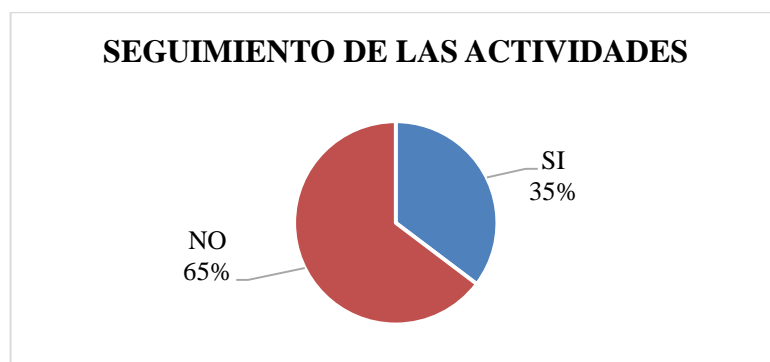
**Tabla 10:** Herramientas para el seguimiento del personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	35%
NO	11	65%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Fuente:** Pregunta 6 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Gráfico 6:** Herramientas para el seguimiento del personal



**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** El 65% de los encuestados manifiestan que no existe una herramienta que permite hacer seguimiento de las actividades del personal; el 35% consideran que si existe dicha herramienta.

**Interpretación:** De manera general, no existe certeza sobre la existencia o no de una herramienta de seguimiento de actividades. Sin embargo, debe suponerse que aquellos que han afirmado su existencia han sido monitoreados con dicha herramienta, por lo cual se aceptará como verdadera su afirmación. La existencia, estructura y funcionamiento de la herramienta de seguimiento debió ser comunicada a todo el personal que labora en la empresa, con la finalidad de que mejoren la eficiencia de sus procesos a razón de un seguimiento satisfactorio de sus actividades.

**Pregunta 7: ¿Se propicia una cultura organizacional dirigida a la integridad y comportamiento ético?**

**Tabla 11:** Cultura organizacional

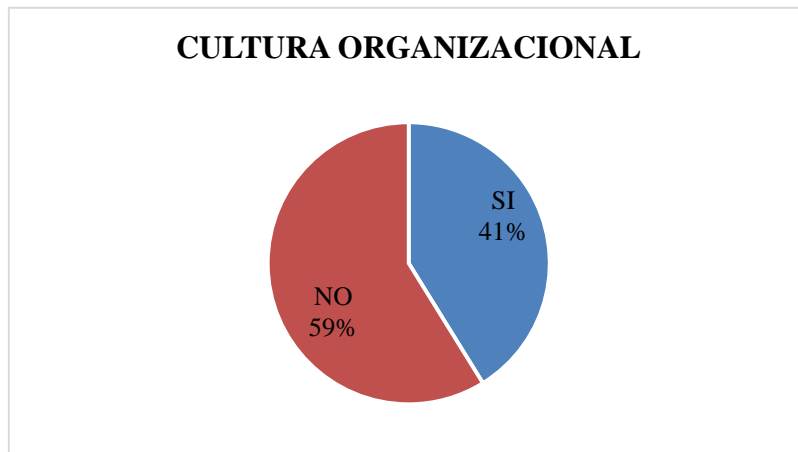
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Pregunta 7 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa



**Gráfico 7:** Cultura organizacional



**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** El 41% de los encuestados afirman que sí se propicia una cultura organizacional dirigida a la integridad y comportamiento ético; el 59% consideran que no.

**Interpretación:** Existe un direccionamiento o enfoque ético, lo cual es importante y relevante para la gerencia de la empresa, considerando que ello propicia un uso adecuado de los recursos, tanto materiales como económicos.

**Pregunta 8: ¿Se dota de los implementos necesarios al personal?**

**Tabla 12:** Recursos para el personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	15	88%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Pregunta 8 de la encuesta

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Gráfico 8:** Recursos para el personal



**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Byron Soledispa

**Análisis:** El 88% de los encuestados manifiestan que no se dota de los implementos necesarios al personal; el 12% afirman que sí.

**Interpretación:** No existe un consenso claro en cuanto a esta pregunta, sin embargo existe una mayoría de encuestados a los cuales la empresa no les ha provisto de los implementos necesarios para el desarrollo de sus actividades. En base a esta situación pueden generarse problemas de incumplimiento o retraso de actividades o tareas, o la obtención de resultados poco satisfactorios, a lo cual puede atribuirse como posible causa la falta de recursos.

### 3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Entre las conclusiones más relevantes alcanzadas mediante la aplicación de las entrevistas, están las siguientes:

- Desconocimiento del personal sobre la misión y visión de la empresa.
- Los empleados tienen perfiles profesionales o laborales no coincidentes con los requeridos en los cargos que desempeñan.
- Existen empleados que desconocen las funciones que deben desempeñar.

- Inexistencia de procesos de capacitación.
- Las herramientas de control de actividades no son conocidas por todo el personal.
- Falta de recursos para el aprovisionamiento a sus empleados

Se han ratificado los problemas planteados en el capítulo I, y se han descubierto otros; un proceso de auditoría de gestión permitiría indagar profundamente sobre los problemas de control interno de la entidad, así como incidiría favorablemente en sus procesos. Es así que se verifica la idea a defender: La auditoría de gestión incide de manera significativa en la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la Empresa SOLFERPON S.A. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TÍTULO

Auditoría de Gestión a la Empresa Solferpon S.A., del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016.

### 4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

	ARCHIVO PERMANENTE SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016	AP
<h1>ARCHIVO PERMANENTE</h1>		
<b>NOMBRE:</b>	SOLFERPON S.A.	
<b>NATURALEZA:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>PERÍODO:</b>	DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016	
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	C 4045 y CALLE H	
		Elaborado por: <b>B.S</b> Fecha: 01/12/2017
		Revisado por: <b>A.R</b> Fecha: 26/02/2018

**HOJA DE ÍNDICE**

**INFORMACIÓN GENERAL – IG**

Reseña Histórica  
Misión  
Visión  
Valores  
Políticas Institucionales  
Base Legal  
Estructura Organizacional  
Análisis FODA

**HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS – M/R**

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>IG</b> <b>1/6</b>
<p><b>RESEÑA HISTÓRICA</b></p> <p>SOLFERPON es una Compañía Anónima de capital ecuatoriano, proveedora de productos y servicios electromecánicos para los sectores energéticos, telecomunicaciones, petroleros, industrial, construcción y otros servicios públicos.</p> <p>SOLFERPON fue constituida en 2012, para atender los requerimientos de Empresas Eléctricas e Industrias del país. Por la calidad de los productos ofrecidos y por sus precios competitivos, ha sido adjudicada importantes concursos para el suministro de equipos para subestaciones eléctricas y de sus sistemas de protección por de la EMPRESA ELÉCTRICA principalmente, se dedica a actividades de lectura de medidores, corte y reconexión de energía eléctrica, instalación de medidores de energía eléctrica, desbroce de línea de media y alta tensión, mantenimiento de campos petroleros (maleza, pintura y cerramientos) y entre otros servicios culminando todos los contratos a plena satisfacción de nuestros clientes.</p> <p><b>MISIÓN</b></p> <p>Ser una empresa líder en el desarrollo del sector eléctrico mediante el suministro de servicios de alta calidad, eficiencia, responsabilidad social, ambiental y económica que contribuya al desarrollo del país.</p> <p><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser un referente provincial y nacional en el mantenimiento electromecánico, brindando soluciones integrales al cantón Francisco de Orellana y al resto del país, generando bienestar y desarrollo, con el aporte de talento humano altamente competente e innovación tecnológica.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>IG</b> <b>2/6</b>
--	---	-------------------------

## VALORES

**Integridad.-** es nuestro deber cumplir los compromisos adquiridos con todos nuestros clientes, en base a una conducta ética, moral y legal.

**Compromiso.-** cumplimos con nuestras obligaciones contraídas para brindar satisfacción a nuestros clientes y a su vez alcanzar nuestras metas corporativas.

**Trabajo en equipo.-** optimizamos tareas mediante la unión y empatía de nuestros integrantes altamente competentes con el objetivo de alcanzar mejores resultados.

**Excelencia.-** ofrecemos servicios de calidad mediante la innovación tecnológica y capacitación continua que contribuya al mejoramiento y motivación del personal.

**Respeto.-** propiciamos un ambiente laboral amable y cordial recíproco con la comunidad y nuestros integrantes.

**Responsabilidad Socio ambiental.-** nos comprometemos a cuidar el desarrollo de la sociedad respetando la naturaleza en contribución al buen vivir.

## POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- ✓ Brindar servicios electromecánicos óptimos en concordancia a los principios del buen vivir del país.
- ✓ Manejar oportunamente los riesgos para minimizar su impacto.
- ✓ Abastecer la demanda de energía en la comunidad.
- ✓ Contribuir al desarrollo sostenible del cantón Francisco de Orellana.
- ✓ Minimizar el impacto ambiental mediante la innovación de tecnología.
- ✓ Promover y motivar al personal mediante capacitaciones constantes.

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 01/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

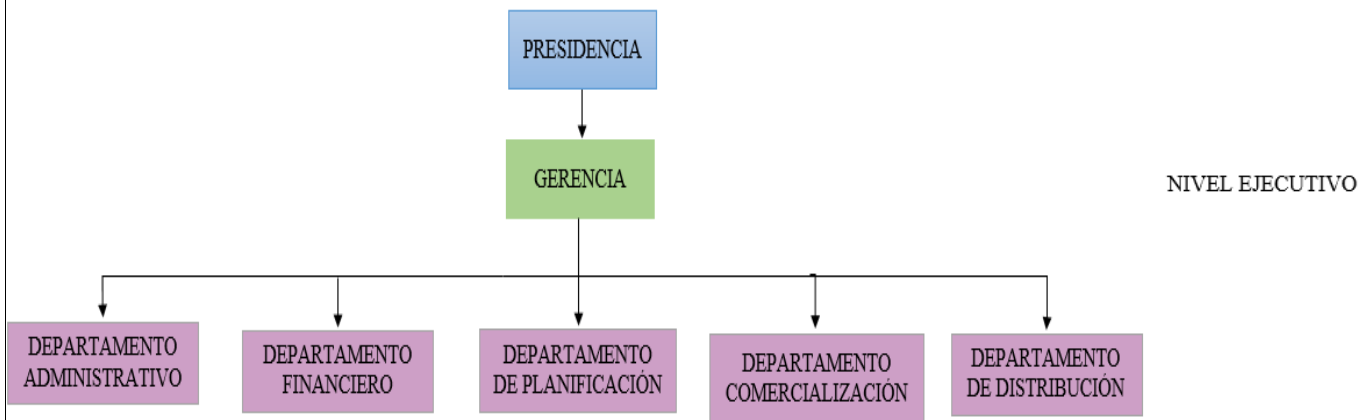
	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>IG</b> <b>3/6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actuar bajo los criterios de seguridad y cuidar la salud del personal.</li> <li>✓ Optimizar los recursos financieros y materiales.</li> <li>✓ Reconocer al personal como el principal activo de la empresa.</li> <li>✓ Fomentar la comunicación ágil, dinámica y participativa mediante la creación de canales de comunicación abiertos.</li> <li>✓ Generar una cultura de investigación encaminadas a la búsqueda de mejores prácticas que minimicen falencias potenciales.</li> <li>✓ Fomentar la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos.</li> <li>✓ Garantizar el cumplimiento de expectativas para alcanzar la satisfacción a los clientes.</li> <li>✓ Comprometernos con el cumplimiento de metas estratégicas administrativas mediante la toma acertada de decisiones.</li> <li>✓ Cumplir con los principios, estrategias, procedimientos y normas que enmarquen el accionar de la compañía.</li> </ul> <p><b>BASE LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constitución de la República del Ecuador.</li> <li>✓ Ley de Compañías y su Reglamento.</li> <li>✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.</li> <li>✓ Código de Trabajo.</li> <li>✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad.</li> <li>✓ Normas de Control Interno</li> </ul>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>



**INFORMACIÓN GENERAL**  
**SOLFERPON S.A.**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**IG**  
**4/6**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
■	Condición especial o autónoma
	Autoridad formal, de nivel directivo línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
—	Especialización o correlación
■	Mando
— ■	Re nivel operativo apoyo

**Elaborado por: B.S**

**Fecha: 01/12/2017**

**Revisado por: A.R**

**Fecha: 26/02/2018**

	<b>INFORMACIÓN GENERAL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>IG 5/6</b>
--	---	-------------------

### ANÁLISIS FODA

La identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), a los que se encuentra expuesto la empresa permitirán determinar la situación favorable o desfavorable de la misma, con el propósito de apoyar a la administración en el establecimiento de estrategias que puedan convertirse en ventajas competitivas.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso con la empresa y sus clientes.</li> <li>✓ Alto nivel de cobertura en el área de servicio.</li> <li>✓ Posicionamiento reconocido.</li> <li>✓ Personal técnico con experiencia.</li> <li>✓ Certificación de calidad.</li> <li>✓ Actividades basadas en la responsabilidad social y ambiental</li> <li>✓ Conciencia de ahorro y control del gasto.</li> <li>✓ Infraestructura adecuada y funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de la eficiencia energética y energía renovable.</li> <li>✓ Acceso a la tecnología.</li> <li>✓ Políticas estatales favorables al sector eléctrico.</li> <li>✓ Crecimiento sostenido de la demanda.</li> <li>✓ Rediseño urbano y de alumbrado público.</li> <li>✓ Apoyo del gobierno para el desarrollo del sector eléctrico.</li> <li>✓ Posibilidad de participación en procesos de contratación pública.</li> <li>✓ Desarrollo de la matriz productiva en el país.</li> </ul>

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

**INFORMACIÓN GENERAL  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**IG  
6/6**

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canales de comunicación cerrados.</li> <li>✓ Inexistencia de reglamentos que regulen las actividades de la empresa.</li> <li>✓ Ausencia de logística.</li> <li>✓ Baja efectividad en los procesos de capacitación al personal.</li> <li>✓ Procesos y procedimientos desactualizados.</li> <li>✓ Inexistencia de control interno.</li> <li>✓ Incumplimiento en los plazos establecidos en varios contratos.</li> <li>✓ El personal carece de pertinencia institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desastres naturales.</li> <li>✓ Cambios permanentes en la normativa que regula el sector eléctrico.</li> <li>✓ Desconformidad de los usuarios.</li> <li>✓ Incertidumbre en el ambiente laboral.</li> <li>✓ Alta competencia del mercado.</li> <li>✓ Proveedores que incumplen con las especificaciones y calidad de los productos.</li> <li>✓ Inestabilidad política.</li> <li>✓ Incumplimiento de las normas internas establecidas.</li> </ul>

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

**HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**M/R  
1/1**

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

<b>ÍNDICE ALFABÉTICO</b>	<b>NOMBRE DE CÉDULA</b>
AC	Archivo Corriente
AR	Ing. Andrea Ramírez
FODA	Análisis FODA
AP	Archivo Permanente
BI	Borrador del Informe
BS	Byron Soledispa
CCI	Cuestionarios de Control Interno
CF	Carta Final
HH	Hoja de hallazgos
IG	Indicadores de Gestión
MB	Lic. Mónica Brito
MP	Memorando de Planificación
N	Notificación de inicio
OT	Orden de Trabajo
PA	Programa de auditoría
R	Requerimiento de información
VP	Visita Preliminar

**ÍNDICE DE MARCAS**

<b>MARCAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
√	Verificado
*	Hallazgo de Auditoría
Σ	Sumatoria
©	Cumple
∅	No cumple
±	Inspección física

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

# **ARCHIVO CORRIENTE**

**NOMBRE:** SOLFERPON S.A.

**NATURALEZA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PERÍODO:** DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

**LOCALIZACIÓN:** C 4045 y CALLE H

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

<b>FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN</b>	
<b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	
Contrato de auditoría	CA
Requerimiento de información	RI
Orden de Trabajo	OT
Carta de presentación	CP
Carta de compromiso	CC
Memorando de Planificación	MP
Visita Preliminar	VP
Entrevista	EN
<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>	
Análisis Foda	FODA
Evaluación de la misión y visión	M/V
<b>FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO I</b>	
Ambiente de Control	AM
Evaluación de Riesgos	ER
Actividades de Control	ACC
Información y Comunicación	IC
Supervisión	S
Matriz de ponderación	MP

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 01/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>ARCHIVO CORRIENTE SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>AC</b>
<b>FASE III: ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>			
Indicadores de Gestión		<b>IG</b>	
Hoja de hallazgos		<b>HH</b>	
<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>			
Carta Final		<b>CF</b>	
Borrador del Informe		<b>BI</b>	
<b>FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO</b>			
Matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones		<b>MM</b>	
		<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 01/12/2017</b>
		<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

# FASE I:

# FAMILIARIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 01/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018



# PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 01/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**PA  
1/1**

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento general de la compañía para empezar con la auditoría de gestión.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Elabore contrato de auditoría	CA	B.S	04/12/2017
2	Solicite información necesaria	RI	B.S	05/12/2017
3	Acepte orden de trabajo	OT	B.S	06/12/2017
4	Elabore carta de presentación	CP	B.S	07/12/2017
5	Realice carta de compromiso	CC	B.S	07/12/2017
6	Diseñe Memorándum de planificación	MP	B.S	08/12/2017
7	Asista a la Visita Preliminar	VP	B.S	11/12/2017
8	Efectúe la entrevista al Gerente	EN	B.S	12/12/2017

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 01/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>CONTRATO DE AUDITORÍA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>CA 1/2</b>				
<b>CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>  <b>I</b>  <b>CONTRATANTES</b>  El presente contrato es celebrado por la COMPAÑÍA SOLFERPON S.A.; representada legalmente por el Sr. Wilian Solórzano, Gerente de la empresa y por el Lic. Byron Soledispa, Auditor. ✓  <b>II</b>  <b>OBJETO DEL CONTRATO</b>  El objeto del contrato está enfocado a explicar los términos y condiciones sobre las que se realizará la auditoría de gestión, la cual busca detectar falencias en la gestión administrativa y determinar la económica, eficiencia y eficacia en el desarrollo sus actividades habituales. ✓  <b>III</b>  <b>RELACIÓN PERSONAL</b>  Las partes del contrato aseguran que el mismo es de orden civil y no existe ninguna clase de relación de dependencia entre la compañía y la firma auditora. ✓  <b>IV</b>  <b>DURACIÓN</b>  Como parte del trabajo de auditoría se entregará un cronograma detallado con las fechas en las que se desarrollaran todas las actividades, la duración para dicha ejecución será de sesenta días laborables, desde el 01 de diciembre del 2017 hasta la entrega del informe final de auditoria el 02 de marzo del 2018. ✓  <b>V</b>  <b>CONFIDENCIALIDAD</b>  En lo que corresponda al uso de la información institucional se acuerda mantener y proteger en general toda clase de datos proporcionada por la compañía. ✓						
✓ Verificado	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="858 1899 1129 1933">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td data-bbox="1129 1899 1394 1933">Fecha: 04/12/2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="858 1933 1129 1957">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td data-bbox="1129 1933 1394 1957">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 04/12/2017	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 04/12/2017					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>CONTRATO DE AUDITORÍA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>CA 2/2</b>
--	---	-------------------

Toda información física y digital es propiedad de la empresa y será entregada al equipo de auditoría exclusivamente para los fines estipulados en el presente contrato, de tal manera que no podrá ser revelado a terceras personas sin previa autorización de la compañía. ✓

## VI

### RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR

Entregar a tiempo los informes generados producto de un estudio exhaustivo de las actividades, procesos y procedimientos Elaborados por la compañía.

Es obligación del auditor actuar con independencia, es decir no ceder en forma parcial o total a favor de cualquier persona que actúe en contra del beneficio de la compañía o de las normas legales aplicables a la auditoría de gestión.

Informar por escrito en el caso de por fuerza mayor necesitar invertir más tiempo para el cumplimiento del contrato.

Hacer la entrega y lectura final del informe de auditoría definiendo conclusiones y recomendaciones dirigidas a los responsables de incorporarlas para el buen uso de los recursos y mejoramiento de las actividades desempeñadas por la compañía.

La firma auditora no es responsable de perjuicios ocasionados por actos fraudulentos o intencionales de la administración o integrantes de la compañía. ✓

## VI

### COOPERACIÓN

La compañía se responsabiliza en entregar información y datos reales que ayuden a la firma auditoria a entregar resultados veraces y apropiados en beneficio de la empresa. ✓

Francisco de Orellana, 04 de diciembre de 2017.

*Wilian Solórzano*  
\_\_\_\_\_  
Wilian Solórzano  
GERENTE DE SOLFERPON S.A.

*Byron Soledispa*  
\_\_\_\_\_  
Byron Soledispa  
AUDITOR JUNIOR

✓ Verificado

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 04/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>REQUERIMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>RI 1/1</b>				
<p>Francisco de Orellana, 05 de diciembre de 2017</p> <p>Señor Wilian Solórzano GERENTE DE LA EMPRESA SOLFERPON S.A. Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Hago extensivo un cordial saludo, por medio de la presente solicito a usted muy comedidamente nos proporcione de la información requerida a continuación por el equipo auditor a fin de realizar la “Auditoría de Gestión la empresa SOLFERPON S.A., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, periodo 2016”. ✓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación estratégica.</li> <li>✓ Listado del personal.</li> <li>✓ Plan de capacitación de Talento Humano debidamente aprobado.</li> <li>✓ Resultados de evaluación al personal.</li> <li>✓ Manuales, reglamentos, procedimientos, disposiciones y demás normas.</li> <li>✓ Manual de Clasificación, descripción y valoración de puestos debidamente aprobado.</li> <li>✓ Listado de indicadores empleados por la Entidad.</li> </ul> <p>Seguro de contar con su pronta contestación me suscribo a usted.</p> <p>Atentamente,</p> <p><i>Byron Soledispa</i></p> <hr style="width: 30%; margin-left: 0;"/> <p>Lic. Byron Soledispa AUDITOR JUNIOR</p> <p>✓ Verificado</p> <table border="1" data-bbox="853 1921 1406 1982" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Elaborado por: B.S</b></td> <td style="width: 50%;"><b>Fecha: 05/12/2017</b></td> </tr> <tr> <td><b>Revisado por: A.R</b></td> <td><b>Fecha: 26/02/2018</b></td> </tr> </table>			<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 05/12/2017</b>	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>
<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 05/12/2017</b>					
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>					

	<b>ORDEN DE TRABAJO SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>OR 1/1</b>
<p><b>Sección</b> : AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p><b>Asunto</b> : ORDEN DE TRABAJO N° 001-AGBS</p> <p><b>Fecha</b> : Riobamba, 06 de diciembre de 2017</p> <p>Licenciado Byron Soledispa Auditor Junior BS “Auditores Externos” Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>En base al contrato celebrado entre el gerente de la empresa y la firma auditora “BS Auditores Externos”, le autorizo a usted la ejecución de la Auditoría de Gestión la empresa SOLFERPON S.A., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016, a fin de cumplir el siguiente objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa “SOLFERPON S.A.” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016, para evaluar los niveles de eficiencia eficacia y economía a través de indicadores de gestión. ✓</li> </ul> <p>El tiempo establecido para la entrega del informe de auditoría es de sesenta días, excluyendo los días festivos, donde la Ing. Andrea Ramírez actuará en calidad de supervisora y la Lic. Mónica Brito en calidad de Jefe de Equipo.</p> <p>Atentamente,</p> <p><i>Andrea Ramírez</i></p> <hr/> <p>Ing. Andrea Ramírez Supervisora</p>		
<p>✓ Verificado</p>	<p><b>Elaborado por: B.S</b></p>	<p><b>Fecha: 06/12/2017</b></p>
	<p><b>Revisado por: A.R</b></p>	<p><b>Fecha: 26/02/2018</b></p>

	<b>CARTA DE PRESENTACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>CP 1/1</b>				
<p>Francisco de Orellana, 07 de diciembre de 2017</p> <p>Señor Wilian Solórzano GERENTE DE LA EMPRESA SOLFERPON S.A. Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Tengo el agrado de informarle que conforme al acuerdo con la firma auditora “BS Auditores Externos”, se dará inicio con la Auditoría de Gestión a la empresa SOLFERPON S.A., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016</p> <p>La Auditoría de Gestión se basará obligatoriamente en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las mismas que son consideradas como principios fundamentales que rigen el desempeño adecuado del auditor, incluyendo su capacidad profesional, planeación del trabajo y opinión relevada en el informe final, con el empleo de su buen juicio en la ejecución de la auditoría. ✓</p> <p>De conformidad a lo dispuesto se entregará un informe final que contenga conclusiones y recomendaciones que deberán aplicarse inmediatamente con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de falencias consideradas como significativas.</p> <p>Anticipo mi más sincero agradecimiento por la atención que le dé a la presente.</p> <p>Atentamente,</p> <p><i>Byron Soledispa</i></p> <p>_____ Lic. Byron Soledispa AUDITOR JUNIOR ✓ Verificado</p>						
<table border="1"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 07/12/2017</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 07/12/2017	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018	
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 07/12/2017					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>CARTA DE COMPROMISO SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>CC 1/1</b>				
<p>Francisco de Orellana, 07 de diciembre de 2017</p> <p>Señor Wilian Solórzano GERENTE DE LA EMPRESA SOLFERPON S.A. Presente.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Gustoso de mantener un vínculo con su distinguida empresa, tengo el agrado de manifestarle nuestro compromiso con la empresa de entregar resultados de calidad mediante la sugerencia de recomendaciones correctivas para el mejoramiento de su administración.</p> <p>De conformidad a lo dispuesto se evaluará mediante cuestionarios el control interno de las actividades ejecutadas habitualmente en la empresa y se aplicarán indicadores de gestión para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las mismas, de tal manera que nos responsabilizamos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar el nivel de riesgo y confianza del desarrollo de actividades mediante la evaluación del control interno a través del COSO I. ✓</li> </ul> <p>Por la favorable que le dé a la acogida, anticipo mis sinceros agradecimientos.</p> <p>Atentamente,</p> <p><i>Byron Soledispa</i> _____ Lic. Byron Soledispa AUDITOR JUNIOR</p>						
<p>✓ Verificado</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 07/12/2017</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>	Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 07/12/2017	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018	
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 07/12/2017					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					



<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>MP 1/4</b>				
<b>Para:</b>	Wilian Solórzano GERENTE DE LA EMPRESA SOLFERPON S.A.					
<b>De:</b>	Lic. Byron Soledispa – Auditor Junior Ing. Andrea Ramírez – Supervisora Lic. Mónica Brito – Jefe de Equipo					
<b>Asunto:</b>	Auditoría de Gestión a la empresa SOLFERPON S.A., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2016					
<b>Fecha:</b>	8 de diciembre de 2017					
<b>Motivo de la auditoría</b>						
La Auditoría de Gestión a la EMPRESA SOLFERPON S.A., se efectuó de conformidad a la orden de trabajo 001-AGBS de 06 de diciembre de 2017. ✓						
<b>Objetivos de la auditoría</b>						
<b>Objetivo General</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa “SOLFERPON S.A.” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016, para evaluar los niveles de eficiencia eficacia y economía a través de indicadores de gestión. ✓</li> </ul>						
<b>Objetivos Específicos</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el sistema de control interno de la empresa mediante los componentes establecidos en el COSO I. ✓</li> <li>✓ Aplicar indicadores de gestión (eficiencia, eficacia y economía) para medir el desempeño de las actividades realizadas. ✓</li> <li>✓ Emitir una opinión constructiva a través de un informe final que contenga conclusiones y recomendaciones claras y aplicables. ✓</li> </ul>						
✓ Verificado	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Elaborado por: B.S</b></td> <td style="width: 50%;"><b>Fecha: 08/12/2017</b></td> </tr> <tr> <td><b>Revisado por: A.R</b></td> <td><b>Fecha: 26/02/2018</b></td> </tr> </table>	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 08/12/2017</b>	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>	
<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 08/12/2017</b>					
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>					

	<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>MP 2/4</b>				
<p><b>Alcance de la auditoría de gestión</b></p> <p>Auditoría de Gestión a la Empresa SOLFERPON S.A., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016. ✓</p> <p><b>Metodología a utilizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empleo de cuestionarios de control interno, COSO I. ✓</li> <li>✓ Preparación de pruebas tanto sustantivas como de cumplimiento. ✓</li> <li>✓ Identificación y documentación de procedimientos, funciones y actividades. ✓</li> <li>✓ Entrevistas. ✓</li> </ul> <p><b>Información general</b></p> <p>SOLFERPON es una Compañía Anónima de capital ecuatoriano, proveedora de productos y servicios electromecánicos para los sectores energéticos, telecomunicaciones, petroleros, industrial, construcción y otros servicios públicos.</p> <p>SOLFERPON fue constituida en 2012, para atender los requerimientos de Empresas Eléctricas e Industrias del país. Por la calidad de los productos ofrecidos y por sus precios competitivos, ha sido adjudicada importantes concursos para el suministro de equipos para subestaciones eléctricas y de sus sistemas de protección por de la EMPRESA ELÉCTRICA principalmente, se dedica a actividades de lectura de medidores, corte y reconexión de energía eléctrica, instalación de medidores de energía eléctrica, desbroce de línea de media y alta tensión, mantenimiento de campos petroleros (maleza, pintura y cerramientos) y entre otros servicios culminando todos los contratos a plena satisfacción de nuestros clientes. ✓</p>						
<span style="color: red;">✓ Verificado</span>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="858 1816 1123 1850">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td data-bbox="1123 1816 1378 1850">Fecha: 08/12/2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="858 1850 1123 1874">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td data-bbox="1123 1850 1378 1874">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 08/12/2017	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 08/12/2017					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

		<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>						<b>MP 3/4</b>			
<b>Misión</b>											
Ser una empresa líder en el desarrollo del sector eléctrico mediante el suministro de servicios de alta calidad, eficiencia, responsabilidad social, ambiental y económica que contribuya al desarrollo del país. ✓											
<b>Visión</b>											
Ser un referente provincial y nacional en el mantenimiento electromecánico, brindando soluciones integrales al cantón Francisco de Orellana y al resto del país, generando bienestar y desarrollo, con el aporte de talento humano altamente competente e innovación tecnológica. ✓											
<b>Requerimiento de la Auditoría</b>											
BASE LEGAL DE CARÁCTER GENERAL											
1. Constitución de la República del Ecuador ✓											
2. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado ✓											
3. Código de Trabajo ✓											
4. Normas de Control Interno ✓											
REGLAMENTACION INTERNA											
1. Estatuto ✓											
2. Estructura ✓											
3. Reglamentos ✓											
<b>Cronograma de actividades</b>											
ACTIVIDAD	DICIEMBRE			ENERO				FEBRERO			
Planificación preliminar	X	X									
Planificación específica			X								
Ejecución				X	X	X	X	X	X	X	
Comunicación de resultados										X	
Seguimiento											X
✓ Verificado						Elaborado por: <b>B.S</b>		Fecha: 08/12/2017			
						Revisado por: <b>A.R</b>		Fecha: 26/02/2018			

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**MP  
4/4**

**Distribución de talento humano**

ÁREAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Presidente	1	5.88%
Gerente	1	5.88%
Contadora Externa	1	5.88%
Auxiliar Administrativo	1	5.88%
Supervisores	2	11.76%
Inspectores	10	58.82%
Servicios Auxiliares	1	5.88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00%</b>

**Recursos necesarios para la auditoría de gestión**

**Recursos humanos**

Nº	Cargo	Nombre	Días
1	Auditor Junior	Byron Soledispa ✓	45
2	Supervisor	Ing. Andrea Ramírez ✓	05
3	Jefe de equipo	Lic. Mónica Brito ✓	10

**Recursos materiales**

Cant.	Descripción
1	Laptop ✓
1	Flash memory ✓
1	Impresora ✓
1	Resma de papel ✓

✓ Verificado

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 08/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>VISITA PRELIMINAR SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>VP 1/1</b>				
<p>La visita preliminar a las instalaciones de la empresa SOLFERPON S.A., donde brindan sus servicios, ubicada en la C 4045 y calle H, se efectuó el día 11 de diciembre con la presencia del Gerente y los miembros de cada departamento para evaluar su desempeño. ±</p> <p>Dicha visita consistió en observar las unidades de la empresa con la finalidad de obtener un conocimiento global de la misma, además de determinar las áreas críticas y a su vez conseguir evidencia suficiente y competente que apoye a la ejecución del trabajo de auditoría de gestión a los procedimientos administrativos. ±</p> <p>EL señor Wilian Solórzano, Gerente de la empresa se encargó de guiar la visita, la misma que mediante un dialogo abierto con el personal ayudo a identificar las siguientes deficiencias que impiden obtener los resultados deseados, entre ellas tenemos:</p> <p>No se utilizan normativas y reglamentos para la buena Gestión Organizacional, generando descoordinación horizontal, conocimiento limitado, inexistencia de planificación en la realización de inspecciones y supervisiones, ausencia de logística. ±</p> <p>Falta de compromiso de todas las dependencias de la organización, desde los altos directivos hacia los niveles jerárquicos inferiores para la mejora y eficiencia continúa de los procesos internos. ±</p> <p>La inexistencia de Estatutos genera inconvenientes en la realización de sus actividades como la inadecuada atención al usuario, demora en el cumplimiento de contratos, uso de recursos y actividades sin planificación diaria, mensual y anual. ±</p> <p>El personal carece de sentido de pertinencia empresarial, es decir no tienen claro sus objetivos, misión y visión. ±</p>						
± Inspección física		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Elaborado por: B.S</b></td> <td style="width: 50%;"><b>Fecha: 11/12/2017</b></td> </tr> <tr> <td><b>Revisado por: A.R</b></td> <td><b>Fecha: 26/02/2018</b></td> </tr> </table>	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 11/12/2017</b>	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>
<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 11/12/2017</b>					
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>					

<b>ENTREVISTA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>EN 1/1</b>
<b>Entrevistado:</b>	Señor Wilian Solórzano	
<b>Cargo:</b>	Gerente de la empresa de SOLFERPON S.A.	
<b>Día de la entrevista:</b>	12/12/2017	
<b>Hora de la entrevista:</b>	15h00	
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Instalaciones de la entidad	
<p><b>1. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica?</b> Existe una planificación estratégica desactualizada desde el momento de constitución de la empresa. ✓</p> <p><b>2. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?</b> No se ha elaborado un reglamento interno. ✓</p> <p><b>3. ¿La empresa cuenta con un sistema informático que apoye el desarrollo de actividades?</b> Si contamos con un sistema informático llamado JD Edwards EnterpriseOne. ✓</p> <p><b>4. ¿Se ha elaborado un análisis situacional de factores internos y externos?</b> No se ha Elaborado dicho análisis en la empresa anteriormente. ✓</p> <p><b>5. ¿Existe un ambiente de trabajo de respeto y confianza?</b> Si, el ambiente de trabajo de la empresa es favorable para el desarrollo de las actividades. ✓</p> <p><b>6. ¿Existe un plan anual de capacitaciones para el personal?</b> Si existe pero no se cumple. ✓</p> <p><b>7. ¿Se evalúa al personal y bajo qué mecanismos se realiza dicha evaluación?</b> Existen evaluaciones permanentes mediante encuestar realizadas a los clientes atendidos. ✓</p> <p><b>8. ¿Se considera que todo el personal que labora en la empresa es estable?</b> No todo el personal posee nombramiento. ✓</p> <p><b>9. ¿La empresa aplica indicadores de gestión para determinar la eficiencia, efectividad y economía de sus procesos?</b> No se han aplicado indicadores de gestión. ✓</p> <p><b>10. ¿Qué tipo de comunicación se maneja dentro de la empresa?</b> La comunicación dentro de la empresa es vertical. ✓</p>		
✓ Verificado	Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 12/12/2017
	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

# PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**PA  
1/1**

**OBJETIVO:** Proponer un análisis situacional mediante la identificación de factores internos y externos, así como determinar el nivel de conocimiento del personal hacia las políticas empresariales.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF – PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Elabore un análisis FODA	FODA	B.S	14/12/2017
2	Evalúe la misión y visión de la entidad	MV	B.S	18/12/2017

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018



ANÁLISIS FODA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016		FODA 1/10
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		
<p><b>Alcance:</b> Fortalezas y Debilidades</p> <p><b>Fortalezas:</b> Se refiere a aquellas circunstancias que afectan positivamente al entorno interno de la empresa, ya sean habilidades, capacidades o competencias que representan una ventaja frente a mercados rivales.</p> <p><b>Debilidades:</b> Se consideran como hábitos y conductas negativas que impiden alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa.</p>		
AMBIENTE INTERNO		
Fortalezas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso con la empresa y sus clientes. ✓</li> <li>✓ Alto nivel de cobertura en el área de servicio. ✓</li> <li>✓ Posicionamiento reconocido. ✓</li> <li>✓ Personal técnico con experiencia. ✓</li> <li>✓ Certificación de calidad. ✓</li> <li>✓ Actividades basadas en la responsabilidad social y ambiental. ✓</li> <li>✓ Conciencia de ahorro y control del gasto. ✓</li> <li>✓ Infraestructura adecuada y funcional. ✓</li> </ul>		
Debilidades		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canales de comunicación cerrados. ✓</li> <li>✓ Inexistencia de reglamentos que regulen las actividades de la empresa. ✓</li> <li>✓ Ausencia de logística. ✓</li> <li>✓ Baja efectividad en los procesos de capacitación al personal. ✓</li> <li>✓ Procesos y procedimientos desactualizados. ✓</li> <li>✓ Inexistencia de control interno. ✓</li> <li>✓ Incumplimiento en los plazos establecidos en varios contratos. ✓</li> <li>✓ El personal carece de pertinencia institucional. ✓</li> </ul>		
✓ Verificado	Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 14/12/2017
	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**ANÁLISIS FODA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**FODA  
2/10**

**MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
<b>F1</b>	Compromiso con la empresa y sus clientes. ✓					●
<b>F2</b>	Alto nivel de cobertura en el área de servicio. ✓					●
<b>F3</b>	Posicionamiento reconocido. ✓				●	●
<b>F4</b>	Personal técnico con experiencia. ✓					●
<b>F5</b>	Certificación de calidad. ✓				●	
<b>F6</b>	Actividades basadas en la responsabilidad social y ambiental. ✓				●	
<b>F7</b>	Conciencia de ahorro y control del gasto. ✓					●
<b>F8</b>	Infraestructura adecuada y funcional. ✓				●	

✓ Verificado

Elaborado por: **B.S**

Fecha: 14/12/2017

Revisado por: **A.R**

Fecha: 26/02/2018

**ANÁLISIS FODA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**FODA  
3/10**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
<b>D1</b>	Canales de comunicación cerrados. ✓	●				
<b>D2</b>	Inexistencia de reglamentos que regulen las actividades de la empresa. ✓	●				
<b>D3</b>	Ausencia de logística. ✓	●				
<b>D4</b>	Baja efectividad en los procesos de capacitación al personal. ✓		●			
<b>D5</b>	Procesos y procedimientos desactualizados. ✓		●			
<b>D6</b>	Inexistencia de control interno. ✓		●			
<b>D7</b>	Incumplimiento en los plazos establecidos en varios contratos. ✓	●				
<b>D8</b>	El personal carece de pertinencia institucional. ✓	●				
<b>ΣTOTAL</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>31,25%</b>	<b>18,75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

Σ Sumatoria  
✓ Verificado

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 14/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

<b>ANÁLISIS FODA</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>FODA</b> <b>4/10</b>
---	----------------------------

**MATRIZ DE MEDIOS INTERNO**

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Compromiso con la empresa y sus clientes. ✓	0.08	5	0.4
2	Alto nivel de cobertura en el área de servicio. ✓	0.06	5	0.3
3	Posicionamiento reconocido. ✓	0.06	4	0.24
4	Personal técnico con experiencia. ✓	0.07	5	0.35
5	Certificación de calidad. ✓	0.06	4	0.24
6	Actividades basadas en la responsabilidad social y ambiental. ✓	0.05	4	0.2
7	Conciencia de ahorro y control del gasto. ✓	0.05	5	0.25
8	Infraestructura adecuada y funcional. ✓	0.06	4	0.24
				<b>2,22</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Canales de comunicación cerrados. ✓	0.08	1	0.08
2	Inexistencia de reglamentos que regulen las actividades de la empresa. ✓	0.06	1	0.06
3	Ausencia de logística. ✓	0.07	1	0.07
4	Baja efectividad en los procesos de capacitación al personal. ✓	0.06	2	0.12
5	Procesos y procedimientos desactualizados. ✓	0.05	2	0.1
6	Inexistencia de control interno. ✓	0.06	2	0.12
7	Incumplimiento en los plazos establecidos en varios contratos. ✓	0.06	1	0.06
8	El personal carece de pertinencia institucional. ✓	0.07	1	0.07
				<b>0,68</b>
<b>Σ TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>47</b>	<b>2,90</b>

Σ Sumatoria  
 ✓ Verificado

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 14/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>ANÁLISIS FODA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>FODA 5/10</b>
<p><b>ANÁLISIS:</b></p> <p>A través de la aplicación de la matriz de perfil estratégico interno a la empresa SOLFERPON S.A., que incluye la evaluación de fortalezas y debilidades se ha obtenido un resultado de 2,90 que se encuentra por encima de la media establecida de 2,50; por lo que se puede decir que los factores internos de la empresa son favorables para el desarrollo habitual de sus actividades, sin embargo se ha podido demostrar que las fortalezas con un puntaje de 2,22 son mayores a las debilidades con 0,68, por lo que se recomienda sacar mayor provecho de dichas fortalezas con la finalidad de disminuir las debilidades que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa y obtener ventajas competitivas ideales.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 14/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

<b>ANÁLISIS FODA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>FODA 6/10</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
<p><b>Alcance:</b> Oportunidades y Amenazas.</p> <p><b>Oportunidades:</b> Se consideran a los eventos que se encuentran al alcance de la empresa y que mediante estrategias se pueden convertir en ventajas significativas para el desarrollo de sus actividades.</p> <p><b>Amenazas:</b> Se consideran a los eventos que causan incertidumbre, es decir que en un futuro podrían afectar severamente el entorno, incluso poniendo en riesgo su existencia.</p>		
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>		
<b>Oportunidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de la eficiencia energética y energía renovable. ✓</li> <li>✓ Acceso a la tecnología. ✓</li> <li>✓ Políticas estatales favorables al sector eléctrico. ✓</li> <li>✓ Crecimiento sostenido de la demanda. ✓</li> <li>✓ Rediseño urbano y de alumbrado público. ✓</li> <li>✓ Apoyo del gobierno para el desarrollo del sector eléctrico. ✓</li> <li>✓ Posibilidad de participación en procesos de contratación pública. ✓</li> <li>✓ Desarrollo de la matriz productiva en el país. ✓</li> </ul>		
<b>Amenazas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desastres naturales. ✓</li> <li>✓ Cambios permanentes en la normativa que regula el sector eléctrico. ✓</li> <li>✓ Desconformidad de los usuarios. ✓</li> <li>✓ Incertidumbre en el ambiente laboral. ✓</li> <li>✓ Alta competencia del mercado. ✓</li> <li>✓ Proveedores que incumplen con las especificaciones y calidad de los productos. ✓</li> <li>✓ Inestabilidad política. ✓</li> <li>✓ Incumplimiento de las normas internas establecidas. ✓</li> </ul>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha:</b> 14/12/2017
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha:</b> 26/02/2018



**ANÁLISIS FODA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**FODA  
8/10**

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A1	Desastres naturales. ✓		●			
A2	Cambios permanentes en la normativa que regula el sector eléctrico. ✓	●				
A3	Desconformidad de los usuarios. ✓	●				
A4	Incertidumbre en el ambiente laboral. ✓		●			
A5	Alta competencia del mercado. ✓		●			
A6	Proveedores que incumplen con las especificaciones y calidad de los productos. ✓	●				
A7	Inestabilidad política. ✓		●			
A8	Incumplimiento de las normas internas establecidas. ✓	●				
<b>ΣTOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>18,75%</b>	<b>31,25%</b>

Σ Sumatoria  
✓ Verificado

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 14/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018



**ANÁLISIS FODA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**FOD  
A  
9/10**

**MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO**

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Desarrollo de la eficiencia energética y energía renovable. ✓	0.06	5	0.3
2	Acceso a la tecnología. ✓	0.05	4	0.2
3	Políticas estatales favorables al sector eléctrico. ✓	0.05	5	0.25
4	Crecimiento sostenido de la demanda. ✓	0.06	5	0.3
5	Rediseño urbano y de alumbrado público. ✓	0.07	5	0.35
6	Apoyo del gobierno para el desarrollo del sector eléctrico. ✓	0.06	4	0.24
7	Posibilidad de participación en procesos de contratación pública. ✓	0.08	5	0.4
8	Desarrollo de la matriz productiva en el país. ✓	0.06	4	0.24
				<b>2,28</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Desastres naturales. ✓	0.06	2	0.12
2	Cambios permanentes en la normativa que regula el sector eléctrico. ✓	0.06	1	0.06
3	Desconformidad de los usuarios. ✓	0.08	1	0.08
4	Incertidumbre en el ambiente laboral. ✓	0.06	2	0.12
5	Alta competencia del mercado. ✓	0.07	2	0.14
6	Proveedores que incumplen con las especificaciones y calidad de los productos. ✓	0.07	1	0.07
7	Inestabilidad política. ✓	0.05	2	0.1
8	Incumplimiento de las normas internas establecidas. ✓	0.06	1	0.06
				<b>0,75</b>
<b>Σ TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>49</b>	<b>3,03</b>

Σ Sumatoria  
✓ Verificado

Elaborado por: **B.S** Fecha: 14/12/2017

		<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>
	<b>ANÁLISIS FODA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>FODA 10/10</b>
<p><b>ANÁLISIS:</b></p> <p>A través de la aplicación de la matriz de perfil estratégico externo a la empresa SOLFERPON S.A., que incluye la evaluación de oportunidades y amenazas se ha obtenido un resultado de 3,03 que se encuentra por encima de la media establecida de 2,50; por lo que se puede decir que los factores externos de la empresa son favorables para el desarrollo habitual de sus actividades, sin embargo se ha podido demostrar que las oportunidades con un puntaje de 2,28 son mayores a las amenazas con 0,75, por lo que se recomienda explotar las oportunidades que le ofrece el sector en el que se desenvuelve, y a su vez generar y evaluar opciones estratégicas que le permitan a la empresa actuar frente a posibles amenazas que puedan poner en riesgo la supervivencia de la misma</p>			
		<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 14/12/2017</b>
		<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>M/V 1/5</b>
<p>Con la finalidad de determinar el nivel de pertinencia del personal con las políticas institucionales de la empresa, se han aplicado cuestionarios a 17 integrantes.</p> <p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b></p> <p>“Ser una empresa líder en el desarrollo del sector eléctrico mediante el suministro de servicios de alta calidad, eficiencia, responsabilidad social, ambiental y económica que contribuya al desarrollo del país.” ✓</p> <p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b></p> <p>“Ser un referente provincial y nacional en el mantenimiento electromecánico, brindando soluciones integrales al cantón Francisco de Orellana y al resto del país, generando bienestar y desarrollo, con el aporte de talento humano altamente competente e innovación tecnológica.” ✓</p>		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 18/12/2017</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>M/V 2/5</b>
--	--	--------------------

**OBJETIVO:** Identificar si el personal desarrolla sus actividades direccionándolas al enunciado de la misión.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La misión expresa la razón de ser de la empresa?	11	6	
2	¿El personal conoce el enunciado de la misión?	4	13	No se ha socializado con todo el personal * HH1
3	¿Las actividades están dirigidas al cumplimiento de la misión?	8	9	
4	¿El enunciado de la misión incluye al cliente como primordial de la empresa?	12	5	
5	¿La misión destaca al personal como pilar fundamental de la empresa?	4	13	
6	¿La misión de la empresa la distingue del mercado adversario?	6	11	
7	¿El enunciado de la misión es motivador e impulsa a su cumplimiento?	5	12	
8	¿La misión reformada de acuerdo a los cambios que surgen en la empresa?	3	14	
<b>Σ TOTAL</b>		<b>53</b>	<b>83</b>	

Σ Sumatoria

\* Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 18/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

<b>EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>M/V 3/5</b>				
<b>CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN</b>						
$\text{CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} * 100$						
$\text{CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN} = \frac{53}{136} * 100$						
$\text{CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN} = 38,97\% \checkmark$						
<div style="border: 1px solid gray; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b></p>  <table style="margin: 0 auto; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">■ Conoce</td> <td style="text-align: center;">■ Desconoce</td> </tr> </table> </div>			■ Conoce	■ Desconoce		
■ Conoce	■ Desconoce					
<b>Análisis:</b>						
<p>Mediante la aplicación del cuestionario al personal de la empresa SOLFERPON S.A., se logró determinar que el 38.97% tiene conocimiento de la misión y se siente identificada con la misma, sin embargo, existe un porcentaje alto del personal que desconoce totalmente el enunciado de la misión, lo que demuestra la falta de pertinencia con filosofía institucional por su falta de socialización, causal que podría ser un impedimento para el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p>						
$\checkmark$ Verificado		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 18/12/2017</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>	Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 18/12/2017	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 18/12/2017					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016		M/V 4/5		
<b>OBJETIVO:</b> Determinar si la visión se mantiene presente en las actividades habituales que desarrolla el personal, para alcanzar sus logros a largo plazo.				
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La visión define lo que la empresa desea alcanzar en el futuro?	6	11	
2	¿Las metas deseadas y definidas en la visión se dirigen a un mercado específico?	8	9	
3	¿El personal es capaz de crear una imagen mental de las metas que enuncia la visión?	10	7	
4	¿El enunciado de la visión mantiene presente la importancia del personal y la satisfacción de los clientes?	13	4	
5	¿La visión se mantiene presente en un lugar visible de las instalaciones de la empresa?	3	14	
6	¿La visión motiva al personal a dirigir sus esfuerzos a su cumplimiento?	7	10	
7	¿Las actividades están dirigidas al cumplimiento de la visión?	5	12	
8	¿El personal conoce el enunciado de la visión?	4	13	No se ha socializado con todo el personal * HH1
<b>Σ TOTAL</b>		<b>56</b>	<b>80</b>	
Σ Sumatoria * Hallazgo				
		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 18/12/2017	
		Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018	

**EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

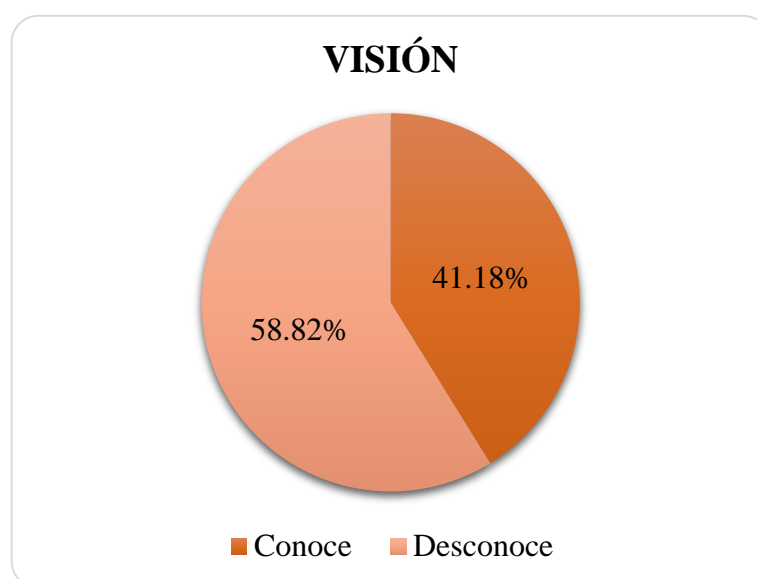
**M/V  
5/5**

**CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN**

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de Respuestas}} * 100$$

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN} = \frac{56}{136} * 100$$

$$\text{CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN} = 41,18\% \checkmark$$



**Análisis:**

Mediante la aplicación del cuestionario al personal de la empresa SOLFERPON S.A., se demuestra que el 41,18% del personal comprende las metas futuras que la empresa desea alcanzar y dirige sus esfuerzos hacia su cumplimiento, sin embargo, el 58,82% desconoce la visión debido a la falta de socialización de la misma, impidiendo que el personal mantenga un sentido de pertinencia con las aspiraciones de la empresa.

✓ Verificado

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 18/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

# FASE II:

# EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 01/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018



	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>PA 1/1</b>
--	---	-------------------

**OBJETIVO:** Evaluar el sistema de control interno de la empresa para identificar la efectividad y cumplimiento de las actividades ejecutadas.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Aplique cuestionarios de Control Interno de los siguientes componentes: Ambiente de Control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y Comunicación Supervisión y monitoreo	AM ER ACC IC S	B.S	21/12/2017 03/01/2018 08/01/2018 11/01/2018 16/01/2018
2	Realice la matriz de ponderación del sistema de control interno	MP	B.S	19/01/2018

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 21/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>AMBIENTE DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>AM 1/5</b>
--	---	-------------------

**ENTIDAD:** SOLFERPON S.A.  
**NATURALEZA:** Auditoría de Gestión  
**PERÍODO:** Año 2016  
**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL  
**OBJETIVO:** Identificar si el entorno organizacional en el que se desenvuelve el personal influencia y permite generar una cultura de control propicia para el desarrollo de actividades.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
<b>200-1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>				
1	¿La empresa posee un código de ética orientado al cumplimiento de principios y valores?		X	No se ha elaborado un código de ética *HH2
2	¿El comportamiento del personal garantiza la buena imagen y reputación de la empresa?	X		
3	¿Existen procedimientos para la resolución de conflictos en caso de manifestarse?	X		
4	¿La máxima autoridad ha implementado mecanismos para la inclusión de pautas éticas y de conducta?	X		
5	¿Existe un ambiente de trabajo basado en respeto, cordialidad y honestidad?	X		
<b>200-02 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
6	¿Existe una planificación anual, mensual o diaria de las actividades que realiza la empresa?		X	No se planifican las actividades realizadas por la empresa *HH3
7	¿Las actividades diarias se desarrollan en relación a la planificación estratégica de la empresa?		X	La mayoría desconoce la planificación estratégica *HH3
8	¿La empresa cuenta con un plan operativo anual que contenga objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades?		X	No se ha elaborado un plan operativo anual *HH4

\*Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 21/12/2017
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

		<b>AMBIENTE DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>AM 2/5</b>
9	¿El plan operativo anual se elabora en base al cumplimiento de la filosofía institucional?	<b>X</b>		No se ha elaborado un plan operativo anual *HH4
10	¿Se han elaborado indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades?	<b>X</b>		No se elaboran indicadores de gestión *HH5
11	¿La planificación que posee la empresa apoya al cumplimiento de sus objetivos?	<b>X</b>		
<b>200-03 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO</b>				
12	¿La máxima autoridad se responsabiliza de encaminar la satisfacción del talento humano?	<b>X</b>		
13	¿La máxima autoridad procura promover el enriquecimiento humano y técnico?	<b>X</b>		
14	¿Las actividades que realiza el personal son evaluadas constantemente?	<b>X</b>		Se evalúa al personal una vez al año
15	¿El personal de la empresa cumple con su perfil de contratación?		<b>X</b>	La mayor parte del personal no posee el título adecuado para ocupar su cargo*HH6
16	¿Se cumple con el plan anual de capacitaciones?		<b>X</b>	No se capacita a todo el personal *HH7
17	¿Se cumplen con los procedimientos de inducción, selección y capacitación del personal?		<b>X</b>	No se cumplen con los procedimientos *HH8
<b>200-04 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>				
18	¿La estructura organizacional de la empresa se encuentra definida de acuerdo a las actividades que realiza?	<b>X</b>		
*Hallazgo		Elaborado por: <b>B.S</b>		Fecha: 21/12/2017
		Revisado por: <b>A.R</b>		Fecha: 26/02/2018

		<b>AMBIENTE DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>AM 3/5</b>
19	¿Existen mecanismos que dirijan el cumplimiento de misión, visión y objetivos?	<b>X</b>		No se difunde misión, visión ni objetivos. *HH1
20	¿El organigrama estructural de la empresa permite identificar las líneas de responsabilidad y jerarquía?	<b>X</b>		
21	¿Existe un manual de funciones actualizado y aprobado?	<b>X</b>		Existe pero no se cumple adecuadamente. *HH9
22	¿La estructura organizacional se elaboró de acuerdo al tamaño y naturaleza de la empresa?	<b>X</b>		
<b>200-05 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD</b>				
23	¿Se delegan funciones y responsabilidades para cada función de la empresa?	<b>X</b>		
24	¿Se delega la autoridad en base a los años de experiencia?	<b>X</b>		
25	¿El número de personal es adecuado tomando en cuenta la complejidad de las actividades que se ejecutan en la empresa?	<b>X</b>		
26	¿Se delegan responsabilidades importantes en base a su desenvolvimiento?	<b>X</b>		
<b>200-06 COMPETENCIA PROFESIONAL</b>				
27	¿La empresa se preocupa por la formación profesional del personal?		<b>X</b>	No se realizan capacitaciones. *HH7
28	¿El personal asiste a las capacitaciones ofertadas por la empresa?	<b>X</b>		
29	¿Las competencias del personal son valoradas por la empresa?	<b>X</b>		
*Hallazgo				
		<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 21/12/2017</b>
		<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>AMBIENTE DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>AM 4/5</b>
--	---	-------------------

<b>200-08 ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b>			
30	¿El personal tiene conocimiento de las políticas institucionales?	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal no conoce las políticas institucionales ni existen mecanismos de adhesión. *HH1
31	¿La empresa actúa bajo las políticas institucionales establecidas?	<input checked="" type="checkbox"/>	
32	¿Existen controles para la adhesión de las políticas?	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>ΣTOTAL</b>		<b>18</b>	<b>14</b>

Σ Sumatoria  
\* Hallazgo

**RESPUESTAS POSITIVAS:** 18

**RESPUESTAS NEGATIVAS:** 14

**TOTAL RESPUESTAS:** 32

**NIVEL DE CONFIANZA** = (Respuestas positivas/Total respuestas)\*100

= 18/32\*100

= 56,25%

**NIVEL DE RIESGO** = 100%- Nivel de confianza

= 100% - 56,25%

= 43,75%

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 21/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

**AMBIENTE DE CONTROL  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**AM  
5/5**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
85%-50%	49%-25%	24%-5%

**Análisis:**

A través de la aplicación del cuestionario referente al componente Ambiente de Control sobre el cumplimiento de las actividades bajo la influencia de un entorno favorable, se obtuvo una confianza media de 56,25% gracias a la preocupación de la autoridad por generar un ambiente adecuado para el desenvolvimiento propicio de sus actividades, sin embargo existe un riesgo medio de 43,75% debido al incumplimiento de parámetros básicos que apoyen al encaminamiento de los objetivos planteados por la empresa, por lo que se recomienda cumplir con las sugerencias emitidas por el equipo auditor.

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 21/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>ER 1/3</b>
--	---	-------------------

**ENTIDAD:** SOLFERPON S.A.

**NATURALEZA:** Auditoría de Gestión

**PERÍODO:** Año 2016

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

**OBJETIVO:** Determinar si la empresa ha identificado respuestas a posibles riesgos que afecten el logro de sus metas u objetivos institucionales.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
<b>300-01 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO</b>				
1	¿La empresa reconoce riesgos internos o externos que puedan afectar al logro de sus metas?	X		
2	¿La máxima autoridad toma decisiones pertinentes ante la aparición de problemas?	X		
3	¿Los objetivos de la entidad son claros y permiten el cumplimiento de las metas?		X	El desconocimiento de los objetivos institucionales impide su cumplimiento. <b>*HH1</b>
4	¿La máxima autoridad se preocupa de cumplir con lo estipulado en las leyes para su funcionamiento?	X		
5	¿Se comunica oportunamente a los directivos los factores detectados que impiden el cumplimiento de objetivos?	X		
6	¿Los mecanismos para reducir los riesgos son eficientes y efectivos?	X		

\*Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 03/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>ER 2/3</b>
--	---	-------------------

<b>300-02 PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS</b>				
7	¿Existe un Plan de Mitigación de Riesgos desarrollado y documentado con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos?	<b>X</b>		No se ha elaborado un plan de mitigación de riesgos. *HH10
<b>300-03 VALORACIÓN DEL RIESGO</b>				
8	¿La valoración de riesgos se realiza utilizando el juicio profesional y la experiencia?	<b>X</b>		
9	¿Se mantiene como referencia la ocurrencia de aparición de riesgos para la búsqueda de soluciones?	<b>X</b>		
10	¿Para la identificación de riesgos se toma en cuenta eventos pasados?	<b>X</b>		
<b>300-04 RESPUESTA AL RIESGO</b>				
11	¿Se considera la relación costo/beneficio para la búsqueda de soluciones a los riesgos identificados?	<b>X</b>		
12	¿La prevención de riesgos se realiza identificando las actividades que lo originaron?	<b>X</b>		
<b>ΣTOTAL</b>		<b>10</b>	<b>2</b>	

Σ Sumatoria  
\* Hallazgo

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 03/01/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>



	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>ER 3/3</b>
--	---	-------------------

**RESPUESTAS POSITIVAS:** 10  
**RESPUESTAS NEGATIVAS:** 2  
**TOTAL RESPUESTAS:** 12

**NIVEL DE CONFIANZA** = (Respuestas positivas/Total respuestas)\*100  
= 10/12\*100  
= 83,33%

**NIVEL DE RIESGO** = 100% - Nivel de confianza  
= 100% - 83,33%  
= 16,67%

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
NIVEL DE RIESGO		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
85%-50%	49%-25%	24%-5%

**Análisis:**

A través de la aplicación del cuestionario referente al componente Evaluación de Riesgos, es decir a la identificación y respuesta de eventos no deseados, se demuestra la existencia de una confianza alta del 83,33% debido a los mecanismos eficientes para la búsqueda de soluciones a los riesgos detectados, sin embargo existe un porcentaje de riesgo bajo del 16,67% ya que existen problemas en la identificación oportuna de dichos riesgos por la falta de una planificación que permita obtener estrategias que permitan eliminarlos.

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 03/01/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>ACC 1/4</b>
--	--	--------------------

**ENTIDAD:** SOLFERPON S.A.  
**NATURALEZA:** Auditoría de Gestión  
**PERÍODO:** Año 2016  
**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL  
**OBJETIVO:** Identificar si se han establecido políticas y procedimientos que ayuden a buscar respuestas a los riesgos que impidan la consecución de objetivos.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
<b>401-01 SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES</b>				
1	¿La empresa cuenta con un plan de talento humano debidamente aprobado?	X		
2	¿Las funciones del personal se encuentran descritas en un manual de funciones?	X		
3	¿Se procura que las tareas del personal roten para mantener independencia?	X		
4	¿Se han identificado funciones de carácter incompatible?		X	No se han identificado funciones de carácter incompatible *HH11
5	¿La identificación de funciones de carácter incompatible ayuda a reducir el riesgo de errores o acciones irregulares?	X		
<b>401-02 AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES Y OPERACIONES</b>				
6	¿El personal tiene conocimiento de la responsabilidad de asumir al aceptar su cargo?	X		
7	¿Se ha comunicado al personal sobre aquellas actividades que no le corresponde ejecutar?		X	No se han identificado funciones de carácter incompatible *HH11
8	¿Todas las actividades son autorizadas previamente por el gerente de la empresa?	X		

\*Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 08/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>ACC 2/4</b>
--	--	--------------------

**401-03 SUPERVISIÓN**

9	¿Se ha definido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, que aseguren el cumplimiento de las normas y regulaciones?	<b>X</b>		No se supervisa el cumplimiento de las actividades de la empresa. *HH12
10	¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?	<b>X</b>		No se elaboran indicadores que permitan medir el cumplimiento de objetivos *HH5
11	¿La supervisión permite determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no?	<b>X</b>		

**406-02 PLANIFICACIÓN**

12	¿La empresa participa en procesos lanzados en el portal de compras públicas?	<b>X</b>		
13	¿Los documentos solicitados por el portal de compras públicas son subidos de acuerdo a las fechas acordadas?	<b>X</b>		
14	¿La empresa cumple con los plazos establecidos en los contratos contraídos?	<b>X</b>		La empresa ha incumplido con varios contratos suscritos por este medio. *HH13
15	¿La empresa verifica el grado de avance físico de los contratos en relación con lo programado?	<b>X</b>		
16	¿Se establecen acciones a tomar cuando se detecte atrasos con respecto al programa?	<b>X</b>		

\*Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 08/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>ACC 3/4</b>
--	--	--------------------

<b>405-04 DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO Y SU ARCHIVO</b>			
17	¿En el caso de desastres naturales se mantiene un respaldo de la información indispensable de la empresa?	<b>X</b>	
18	¿La documentación requerida por la administración para facilitar el control de las operaciones se entrega de manera oportuna?	<b>X</b>	
19	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad de los mismos?	<b>X</b>	
<b>ΣTOTAL</b>		<b>14</b>	<b>5</b>

Σ Sumatoria  
\* Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 08/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>ACC 4/4</b>
--	--	--------------------

**RESPUESTAS POSITIVAS:** 14  
**RESPUESTAS NEGATIVAS:** 5  
**TOTAL RESPUESTAS:** 19

**NIVEL DE CONFIANZA** = (Respuestas positivas/Total respuestas)\*100  
= 14/19\*100  
= 73,68%

**NIVEL DE RIESGO** = 100% - Nivel de confianza  
= 100% - 73,68%  
= 26,32%

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
85%-50%	49%-25%	24%-5%

**Análisis:**

A través del cuestionario referente al componente Ambiente de Control, concerniente al cumplimiento de todas las acciones que conlleven al logro de objetivos, se obtuvo una confianza media de 73,68% gracias al trabajo de la administración por la preocupación del establecimiento de políticas y procedimientos dirigidos al cumplimiento de sus metas, sin embargo se demostró que existe un riesgo medio de 26,32% debido a la falta de seguimiento al desempeño eficiente del personal.

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 01/12/2017</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>IC 1/3</b>
--	--	-------------------

**ENTIDAD:** SOLFERPON S.A.  
**NATURALEZA:** Auditoría de Gestión  
**PERÍODO:** Año 2016  
**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
**OBJETIVO:** Determinar si el manejo de la información permite simplificar tiempo y si los canales de comunicación son los adecuados para lograr mayor eficiencia.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
<b>500-01 CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>				
1	¿La información confidencial de empresa se mantiene restringida y cuenta con controles de seguridad que permita el acceso únicamente para personal autorizado?	<b>X</b>		
2	¿El sistema de información de la empresa apoya el cumplimiento de metas y objetivos mediante su correcta difusión?		<b>X</b>	La falta de difusión de información imprescindible impide cumplir con las actividades y por ende los objetivos de la empresa. *HH1
3	¿Se entrega información como planificaciones, reglamentos, manuales, etc., al personal?		<b>X</b>	El personal no tiene conocimiento de dicha información. *HH1
4	¿La información que circula en la empresa es confiable y apropiada para el desempeño de las actividades?	<b>X</b>		
5	¿La información de la empresa se encuentra respaldada en caso de pérdidas o casos fortuitos?	<b>X</b>		
6	¿La información generada por las unidades administrativas y operativas es procesada y comunicada oportunamente?	<b>X</b>		

\*Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 11/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>IC 2/3</b>
--	--	-------------------

<b>500-02 CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS</b>			
7	¿La empresa cuenta con políticas de comunicación?	<b>X</b>	
8	¿La información que recibe todo el personal es comunicada con claridad, efectividad y responsabilidad?	<b>X</b>	
9	¿Se mantienen canales de comunicación abiertos?		<b>X</b> Los canales de comunicación son cerrados y verticales. <b>*HH14</b>
10	¿Se mantiene consiente al personal de los objetivos que persigue al realizar sus tareas para beneficio de la empresa?		<b>X</b> El personal desconoce el objetivo de sus actividades. <b>*HH1</b>
11	¿Los canales de comunicación interna permiten las diferentes interacciones entre el personal y entre las distintas unidades administrativas?		<b>X</b> Los canales de comunicación son cerrados y verticales. <b>*HH14</b>
12	¿Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?	<b>X</b>	
<b>Σ TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>5</b>

Σ Sumatoria  
\* Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 11/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>IC 3/3</b>
--	--	-------------------

<b>RESPUESTAS POSITIVAS:</b>	7
<b>RESPUESTAS NEGATIVAS:</b>	5
<b>TOTAL RESPUESTAS:</b>	12
<b>NIVEL DE CONFIANZA =</b>	(Respuestas positivas/Total respuestas)*100
=	7/12*100
=	58,33%
<b>NIVEL DE RIESGO =</b>	100%- Nivel de confianza
=	100% - 58,33%
=	41,67%

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
85%-50%	49%-25%	24%-5%

**Análisis:**

A través del cuestionario referente al componente Información y Comunicación concerniente a la identificación de sistemas que faciliten adoptar decisiones adecuadas, se obtuvo un nivel medio de confianza debido a la creación de políticas que sirven como apoyo para la ejecución de actividades, sin embargo, existe un riesgo medio de 41,67% ya que la falta de difusión de información oportuna, así como la inflexibilidad de la comunicación, impide simplificar las tareas encomendadas.

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 11/01/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>



**SUPERVISIÓN Y MONITOREO  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**S  
1/2**

**ENTIDAD:** SOLFERPON S.A.

**NATURALEZA:** Auditoría de Gestión

**PERÍODO:** Año 2016

**COMPONENTE:** SUPERVISIÓN Y MONITOREO

**OBJETIVO:** Determinar la existencia de procedimientos de evaluaciones que aseguren la eficiencia del control interno de la entidad.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
<b>600-01 SEGUIMIENTO CONTINUO O EN OPERACIÓN</b>				
1	¿La máxima autoridad aplica mecanismos para detectar el incumplimiento de políticas y actividades?	<b>X</b>		
2	¿Se realizan constataciones físicas de los bienes de la empresa?			
3	¿Los indicadores son utilizados para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		<b>X</b>	No se elaboran indicadores *HH5
4	¿La empresa se preocupa de realizar auditorías externas para determinar la eficiencia y eficacia de las actividades?		<b>X</b>	No se han Elaborado auditorías en los periodos anteriores
<b>600-02 EVALUACIONES PERIÓDICAS</b>				
4	¿Se considera como mecanismo de supervisión de actividades a la autoevaluación?	<b>X</b>		
5	¿Se toman en cuenta las disposiciones legales internas y externas para la ejecución de actividades?	<b>X</b>		
6	¿Se han implantado acciones preventivas que conduzcan a solucionar problemas detectados?	<b>X</b>		
<b>Σ TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	

Σ Sumatoria

\* Hallazgo

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 16/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>S 2/2</b>																		
<b>RESPUESTAS POSITIVAS:</b>	4																			
<b>RESPUESTAS NEGATIVAS:</b>	2																			
<b>TOTAL RESPUESTAS:</b>	6																			
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b> =	(Respuestas positivas/Total respuestas)*100																			
	=	4/6*100																		
	=	66,67%																		
<b>NIVEL DE RIESGO</b> =	100%- Nivel de confianza																			
	=	100% - 66,67%																		
	=	33,33%																		
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;"><b>NIVEL DE CONFIANZA</b></th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;"><b>BAJO</b></th> <th style="text-align: center;"><b>MEDIO</b></th> <th style="text-align: center;"><b>ALTO</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">15%-50%</td> <td style="text-align: center; color: blue;">51%-75%</td> <td style="text-align: center;">76%-95%</td> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;"><b>NIVEL DE RIESGO</b></th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;"><b>ALTO</b></th> <th style="text-align: center;"><b>MEDIO</b></th> <th style="text-align: center;"><b>BAJO</b></th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">85%-50%</td> <td style="text-align: center; color: red;">49%-25%</td> <td style="text-align: center;">24%-5%</td> </tr> </tbody> </table>			<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	15%-50%	51%-75%	76%-95%	<b>NIVEL DE RIESGO</b>			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	85%-50%	49%-25%	24%-5%
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>																				
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>																		
15%-50%	51%-75%	76%-95%																		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>																				
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>																		
85%-50%	49%-25%	24%-5%																		
<b>Análisis:</b>																				
<p>A través del cuestionario referente al componente Supervisión y Monitoreo concerniente a los procedimientos de evaluación y seguimiento de las actividades que aseguren la eficiencia del control interno, se demostró que existe una confianza media del 66,67% debido a que las evaluaciones periódicas ayudan a prevenir desviaciones, sin embargo se obtuvo un nivel de riesgo medio del 33,33% ya que es necesario implementar mecanismos de seguimiento continuo para mantener la efectividad del control interno dentro de la empresa.</p>																				
<table border="1" style="float: right;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Elaborado por: B.S</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>Fecha: 16/01/2018</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><b>Revisado por: A.R</b></td> <td style="padding: 2px;"><b>Fecha: 26/02/2018</b></td> </tr> </table>		<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 16/01/2018</b>	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>															
<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 16/01/2018</b>																			
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>																			

	<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>MP 1/1</b>
--	---	-------------------

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

N°	COMPONENTE	CONFIANZA PONDERADA	RIESGO PONDERADA
1	Ambiente de Control	56.25%	43.75%
2	Evaluación de Riesgos	83.33%	16.67%
3	Actividades de Control	73.68%	26.32%
4	Información y Comunicación	58.33%	41.67%
5	Supervisión y Monitoreo	66.67%	33.33%
<b>ΣTOTAL</b>		338.26%	161.74%
<b>PROMEDIO</b>		67.65%	32.35%

Σ Sumatoria

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85%-50%	49%-25%	24%-5%

**ANÁLISIS:**

Gracias a la evaluación al sistema de control interno a través del COSO I, se ha podido demostrar el nivel eficiencia con la que se realizan las actividades de la empresa, donde se obtuvo una confianza media del 67,65% debido al trabajo exhaustivo de las autoridades por guiar al éxito de la empresa, sin embargo existe un riesgo medio de 32,35% ya que es necesario la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control y a su vez apoyar al logro de objetivos, de tal manera es importante cumplir con las sugerencias emitidas en el informe de auditoría de gestión.

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 16/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

# FASE III

## ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 22/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**PA  
1/1**

**OBJETIVO:** Aplicar indicadores de gestión para determinar la eficiencia de las actividades que realiza la empresa.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Aplique indicadores de gestión	<b>IG</b>	<b>B.S</b>	23/01/2018
2	Proponga hoja de hallazgos	<b>HH</b>	<b>B.S</b>	29/01/2018

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 22/01/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

		<b>INDICADORES DE GESTIÓN SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>		<b>IG 1/2</b>
<b>EFICIENCIA</b>				
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	
1	Satisfacción al usuario	$SU = \frac{\text{Quejas atendidas al mes}}{\text{Quejas presentadas al mes}}$ $SU = \frac{65}{100} * 100$ $SU = 65\% \checkmark$	El 65% de las quejas presentadas por los clientes han sido atendidas eficientemente conforme con el servicio, sin embargo, el 35% no han sido resueltas por falta de conocimiento.	
2	Cumplimiento de objetivos	$CO = \frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados c/p}}$ $CO = \frac{3}{5} * 100$ $CO = 60\% \checkmark$	Durante el año 2016 se han logrado alcanzar el 60% de los objetivos planteados	
3	Atención de inspecciones	$IS = \frac{\text{Inspecciones atendidas al mes}}{\text{Inspecciones solicitadas al mes}}$ $IS = \frac{200}{250}$ $IS = 80\% \checkmark$	De las solicitudes por inspecciones mensuales, durante el año 2016 han sido atendidas el 80%	
<b>EFICACIA</b>				
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	
1	Instrumentos técnicos	$IT = \frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$ $IT = \frac{1}{5} * 100$ $IT = 20\% \checkmark$	Se ha cumplido el 20% de la elaboración de manuales para la dirección de actividades en la empresa.	
2	Mantenimiento de maquinaria	$M = \frac{\text{\# maquinas mantenidas}}{\text{Total de maquinas}}$ $M = \frac{5}{13} * 100$ $M = 38,46\% \checkmark$	Se han dado mantenimiento al 38,46% de las motos que emplea la empresa para el cumplimiento de sus actividades diarias.	
3	Perfil Profesional	$P = \frac{\text{\# personal que cumple con el perfil}}{\text{Total de personal}}$ $P = \frac{15}{17} * 100$ $P = 88,24\% \checkmark$	El 88,24% del personal cumple con el perfil adecuado para ocupar los cargos.	
✓ Verificado			Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 23/01/2018
			Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**INDICADORES DE GESTIÓN  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**IG  
2/2**

<b>ECONOMÍA</b>			
N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
1	Liquidez	$L = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $L = \frac{9.788,82}{18.180,58}$ $L = 0,54 \checkmark$	Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, cuenta con 0,54, es decir que la empresa es in-liquida y no dispone el efectivo suficiente para cubrir sus deudas en un plazo menor a un año en el periodo 2016.
2	Capital de trabajo	$C = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ $C = 9.788,82 - 18.180,58$ $C = - 8.391,76 \checkmark$	Al aplicar el indicador se demuestra que la empresa después de cumplir sus deudas tendría un déficit de - 8.391,76
3	Rendimiento sobre el activo total	$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}}$ $ROA = \frac{0,00}{18.990,58} * 100$ $ROA = 0\% \checkmark$	Se obtuvo un resultado de 0%, que representa su ganancia, tomando en cuenta que lo óptimo es el 50%+1, se demuestra que la entidad en el año 2016 no ha obtenido utilidad por el manejo de sus activos.

✓ Verificado

Elaborado por: **B.S**

Fecha: 23/01/2018

Revisado por: **A.R**

Fecha: 26/02/2018

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>1/14</b>
<b>HALLAZGO 1: M/V 2/5 4/5 CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL</b>		
<b>CONDICIÓN</b>		
<p>No existe una adhesión de la filosofía institucional, es decir misión, visión, objetivos, políticas, que impulse al desarrollo adecuado de la empresa, debido a que no son conocidas por todo el personal de la entidad, es decir el departamento administrativo, financiero, de planificación, comercialización y distribución. ✓</p>		
<b>CRITERIO</b>		
<p>Según el Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, menciona “Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados”.</p>		
<b>CAUSA</b>		
<p>No se mantiene en un lugar visible ni se ha socializado la misión, visión, objetivos y políticas dentro de la empresa.</p>		
<b>EFECTO</b>		
<p>El personal no mantiene un sentido de pertinencia con la empresa y no se preocupa en perseguir el cumplimiento de sus objetivos.</p>		
<p>Bajas oportunidades de mercado por la falta de compromiso del personal.</p>		
<p>Al no tener clara la filosofía institucional se puede crear desventaja y pérdida de la ruta de navegación empresarial.</p>		
<p>El personal desconoce los objetivos de las actividades en las cuales participan y como sus tareas contribuyen en la entidad.</p>		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 29/01/2018</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>



	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>2/14</b>				
<p><b>HALLAZGO 2: AM 1/5 FALTA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA</b></p> <p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>La empresa no ha creado un código de ética que refiera la conducta personal y profesional del personal en el desempeño de sus actividades. ✓</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>Según el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-01 Integridad y valores éticos, menciona “La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción”.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>No se han presentado problemas relacionados con la ética profesional del talento humano de la empresa.</p> <p><b>EFECTO</b></p> <p>Los recursos de la empresa no se encuentran protegidos.</p> <p>No existen parámetros de conducta que enmarque la actuación del personal.</p>						
✓ Verificado	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="width: 50%;">Fecha: 29/01/2018</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: <b>A.R</b></td> <td>Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>	Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018	
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>HOJA DE HALLAZGOS SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH 3/14</b>				
<b>HALLAZGO 3: AM 1/5 FALTA DE PLANIFICACIÓN</b>						
<b>CONDICIÓN</b>						
<p>El departamento de planificación no ha elaborado una plan estratégico para el desarrollo de sus actividades, anual, mensual o diaria. ✓</p>						
<b>CRITERIO</b>						
<p>Según el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p>						
<b>CAUSA</b>						
<p>Las actividades se cumplen en el momento de su aparición, no son planificadas.</p>						
<b>EFFECTO</b>						
<p>Demora en el cumplimiento de contratos.</p>						
<p>Inexistencia de planificación en la realización de inspecciones y supervisiones.</p>						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <span data-bbox="256 1809 411 1874" style="color: red;">✓ Verificado</span> <table border="1" data-bbox="853 1816 1412 1874" style="margin-left: auto;"> <tr> <td data-bbox="853 1816 1134 1850">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td data-bbox="1134 1816 1412 1850">Fecha: 29/01/2018</td> </tr> <tr> <td data-bbox="853 1850 1134 1874">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td data-bbox="1134 1850 1412 1874">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table> </div>			Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>HOJA DE HALLAZGOS SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH 4/14</b>
<b>HALLAZGO 4: AM 1/5 NO EXISTE UN PLAN OPERATIVO ANUAL</b>		
<b>CONDICIÓN</b>		
<p>El departamento de planificación no ha elaborado un plan operativo anual que contenga objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades. ✓</p>		
<b>CRITERIO</b>		
<p>Según el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-02 Administración Estratégica menciona “Las entidades pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación. Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual”.</p>		
<b>CAUSA</b>		
<p>Ya existe un plan estratégico por lo que no se ha elaborado un plan operativo.</p>		
<b>EFECTO</b>		
<p>No se han definido objetivos a corto, mediano y largo plazo.</p>		
<p>La empresa no se visualiza ni proyecta hacia un futuro.</p>		
<p>No existen tácticas que apoyen al cumplimiento de metas empresariales.</p>		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 29/01/2018</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>5/14</b>
<b>HALLAZGO 5: AM 2/5 NO SE ELABORAN INDICADORES DE GESTIÓN</b>		
<b>CONDICIÓN</b>		
<p>El departamento administrativo no ha elaborado indicadores de gestión para medir el nivel de desempeño y cumplimiento de las actividades. ✓</p>		
<b>CRITERIO</b>		
<p>Según el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-02 Administración Estratégica menciona “Las entidades 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”.</p>		
<b>CAUSA</b>		
<p>La empresa no se ha preocupado en identificar el nivel de cumplimiento de sus actividades.</p>		
<b>EFECTO</b>		
<p>No cuentan con resultados que permitan mejorar la planificación.</p>		
<p>No existe información adicional que proporcione la identificación de posibles riesgos.</p>		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 29/01/2018</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>6/14</b>				
<p><b>HALLAZGO 6: AM 2/5 PERFIL PROFESIONAL</b></p> <p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>El 71% del personal operativo y administrativo no posee el título adecuado para ocupar su cargo de acuerdo a su manual de funciones, lo cual afecta inherentemente a la eficiencia y eficacia de sus actividades. ✓</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>Según el Código de Normas de Control Interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-06 Competencia Profesional, menciona “Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes”.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Los procesos de contratación del personal son ineficientes.</p> <p><b>EFFECTO</b></p> <p>Los costos, gastos y ganancias de la empresa se ven comprometidos por las malas acciones ejercidas por el personal.</p> <p>Retraso en el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Existe un alto índice de repetición de procesos y baja productividad.</p>						
✓ Verificado	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="858 1888 1150 1921">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td data-bbox="1150 1888 1437 1921">Fecha: 29/01/2018</td> </tr> <tr> <td data-bbox="858 1921 1150 1948">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td data-bbox="1150 1921 1437 1948">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>7/14</b>
<b>HALLAZGO 7: AM 2/5 CAPACITACIÓN AL PERSONAL INEFICIENTE</b>		
<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>El departamento administrativo no cumple eficientemente con el plan de capacitaciones anual desarrollado o auspiciado por la empresa. ✓</p>		
<p><b>CRITERIO</b></p> <p>Según el Código de Normas de Control Interno en su sección ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO; 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, menciona “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”.</p>		
<p><b>CAUSA</b></p> <p>Falta de planificación y compromiso para el desarrollo de capacitaciones dirigidas al personal.</p>		
<p><b>EFECTO</b></p> <p>El desempeño del personal se mantiene limitado.</p>		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 29/01/2018</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>8/14</b>				
<b>HALLAZGO 8: AM 2/5 PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN INEFICIENTES</b>						
<b>CONDICIÓN</b>						
Los procesos aplicados para la selección y contratación por parte del departamento administrativo no se cumplen a cabalidad.						
<b>CRITERIO</b>						
Según el Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano, menciona “La administración del talento humano, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.”.						
<b>CAUSA</b>						
No se cumplen con los requisitos de admisión a la empresa.						
Las necesidades de la empresa no son priorizadas.						
<b>EFFECTO</b>						
El personal contratado no cumple con los perfiles de acuerdo a sus cargos afectando el desempeño de las actividades.						
√ Verificado	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="width: 50%;">Fecha: 29/01/2018</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: <b>A.R</b></td> <td>Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>9/14</b>
<p><b>HALLAZGO 9: AM 3/5 EL PERSONAL NO CONOCE SUS FUNCIONES</b></p> <p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>El 76% del personal administrativo y operativo desconoce las funciones que deben realizar.</p> <p style="color: red;">√</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>El Código de Normas de Control Interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a Estructura organizativa señala “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Existe un importante desconocimiento de las bases documentales operativas de la empresa.</p> <p><b>EFEECTO</b></p> <p>Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales.</p> <p>Pérdidas de tiempo e inadecuada utilización de recursos.</p> <p>Duplicidad de funciones.</p>		
√ Verificado	Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018
	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018



	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>10/14</b>
<b>HALLAZGO 10: ER 2/3 AUSENCIA DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS</b>		
<b>CONDICIÓN</b>		
<p>La gerencia de la empresa no ha elaborado un plan de mitigación de riesgos que contengan estrategias claves para minimizar el impacto de los eventos negativos. ✓</p>		
<b>CRITERIO</b>		
<p>El Código de Normas de Control Interno en su sección 300 EVALUACIÓN DEL RIESGO, referente a 300-02 Plan de mitigación de riesgos menciona, “Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos”.</p>		
<b>CAUSA</b>		
<p>Los riesgos identificados únicamente son discutidos con Gerencia pero no existe un documento que registre.</p>		
<b>EFFECTO</b>		
<p>La existencia de la empresa puede ponerse en riesgo.  No se han discutido estrategias para evitar o eliminar los riesgos.</p>		
✓ Verificado	Elaborado por: <b>B.S</b> Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 29/01/2018 Fecha: 26/02/2018

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>11/14</b>				
<p><b>HALLAZGO 11: ACC 1/4 FUNCIONES DE CARÁCTER INCOMPATIBLE</b></p> <p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>El departamento administrativo no ha identificado funciones de carácter incompatible para cada unidad. ✓</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>Según el Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL, 401-01 Separación de funciones y rotación de labores, menciona “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares”.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>El personal no tiene claras las funciones a su cargo.</p> <p><b>EFECTO</b></p> <p>El personal realiza tareas que no le corresponde.</p> <p>Repetidamente se comenten errores deliberados en las actividades que repercuten en el cumplimiento de objetivos.</p>						
✓ Verificado	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="width: 50%;">Fecha: 29/01/2018</td> </tr> <tr> <td>Revisado por: <b>A.R</b></td> <td>Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>	Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018	
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 29/01/2018					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>12/14</b>
<b>HALLAZGO 12: ACC 2/4 FALTA DE SUPERVISIÓN</b>		
<b>CONDICIÓN</b>		
La gerencia no se preocupa por supervisar el cumplimiento de las actividades de la empresa. ✓		
<b>CRITERIO</b>		
Según el Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL, 401-03 Supervisión, menciona “La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución”.		
<b>CAUSA</b>		
El personal no tiene claras las funciones a su cargo.		
<b>EFECTO</b>		
El personal realiza tareas que no le corresponde.		
Repetidamente se comenten errores deliberados en las actividades que repercuten en el cumplimiento de objetivos.		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 29/01/2018</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>13/14</b>
<b>HALLAZGO 13: ACC 2/4 INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS EN LOS PLAZOS</b>		
<b>CONDICIÓN</b> El departamento de planificación no supervisa la entrega de los contratos en la fecha establecida. ✓		
<b>CRITERIO</b> Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en su artículo 46 referente a Obligaciones de los proveedores, menciona “Los adjudicatarios quedarán obligados a proveer bienes y servicios normalizados de conformidad con las condiciones de plazo, precio, calidad, lugar de entrega y garantía establecidas para el período de duración del Convenio Marco”.		
<b>CAUSA</b> Planificación ineficiente de las actividades realizadas por la empresa. Falta de personal operativo para la ejecución del contrato.		
<b>EFFECTO</b> Suspensión del RUP de 3 a 5 años. Adquisición de multas e intereses.		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 29/01/2018</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>SOLFERPON S.A.</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>HH</b> <b>14/14</b>
<b>HALLAZGO 14: IC 2/3 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN SON CERRADOS</b>		
<b>CONDICIÓN</b>		
Los canales de comunicación son cerrados y verticales en todos sus departamentos. ✓		
<b>CRITERIO</b>		
El código de las normas de control interno en su sección 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, 500-02 correspondiente a Canales de comunicación abiertos señala “La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva”.		
<b>CAUSA</b>		
No se cumplen con las políticas de comunicación.		
<b>EFEECTO</b>		
El personal desconoce información necesaria para el cumplimiento de sus actividades. Falta de compromiso del personal al no sentirse parte fundamental de la empresa.		
✓ Verificado	<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 29/01/2018</b>
	<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

# FASE IV

# COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 09/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>PA 1/1</b>
--	---	-------------------

**OBJETIVO GENERAL**

Hacer la entrega formal del informe de auditoría de gestión para su aplicación inmediata y la toma de decisiones correctivas.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Realice Carta final	CF	B.S	12/02/2018
2	Elabore el borrador de informe de Auditoría	BI	B.S	13/02/2018

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 09/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**CARTA FINAL  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**CF  
1/1**

Francisco de Orellana, 12 de febrero de 2018

Señor  
Wilian Solórzano  
GERENTE DE LA EMPRESA SOLFERPON S.A.  
Presente.-

De mi consideración:

Cumpliendo con lo estipulado en el contrato celebrado con su distinguida autoridad, se ha culminado con el proceso de Auditoría de Gestión a la EMPRESA SOLFERPON S.A., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, por lo cual entrego formalmente el borrador del informe que a su consideración le permita tomar las decisiones adecuadas en base a los problemas detectados. ✓

Dicho proceso se ejecutó tomando en cuenta las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas que garantizan que la auditoría de gestión se ha Elaborado conforme a los criterios de calidad emitidos para uso del auditor. ✓

Los resultados están reflejados en conclusiones y recomendaciones dirigidas a las personas responsables de aplicar decisiones correctivas en beneficio de la empresa auditada, con el propósito de mejorar el desempeño de la misma. ✓

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente

*Byron Soledispa*

Lic. Byron Soledispa  
AUDITOR JUNIOR

✓ Verificado

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 12/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018



	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 1/18</b>				
<p><b>CAPÍTULO I</b></p> <p><b>ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b></p> <p><b>Motivo de la auditoría</b></p> <p>La Auditoría de Gestión a la EMPRESA SOLFERPON S.A., se efectuó de conformidad a la orden de trabajo 001-AGBS de 06 de diciembre de 2017. ✓</p> <p><b>Objetivos de la auditoría</b></p> <p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa “SOLFERPON S.A.” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, periodo 2016, para evaluar los niveles de eficiencia eficacia y economía a través de indicadores de gestión. ✓</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el sistema de control interno de la empresa mediante los componentes establecidos en el COSO I. ✓</li> <li>✓ Aplicar indicadores de gestión (eficiencia, eficacia y economía) para medir el desempeño de las actividades realizadas. ✓</li> <li>✓ Emitir una opinión constructiva a través de un informe final que contenga conclusiones y recomendaciones claras y aplicables. ✓</li> </ul> <p><b>Alcance de la auditoría de gestión</b></p> <p>Auditoría de Gestión a la Empresa SOLFERPON S.A., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016. ✓</p>						
✓ Verificado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">Fecha: 13/02/2018</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/02/2018	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/02/2018					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 2/18</b>
--	--	--------------------

## CAPÍTULO II

### INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

#### RESEÑA HISTÓRICA

SOLFERPON es una Compañía Anónima de capital ecuatoriano, proveedora de productos y servicios electromecánicos para los sectores energéticos, telecomunicaciones, petroleros, industrial, construcción y otros servicios públicos.

SOLFERPON fue constituida en 2012, para atender los requerimientos de Empresas Eléctricas e Industrias del país. Por la calidad de los productos ofrecidos y por sus precios competitivos, ha sido adjudicada importantes concursos para el suministro de equipos para subestaciones eléctricas y de sus sistemas de protección por de la EMPRESA ELÉCTRICA principalmente, se dedica a actividades de lectura de medidores, corte y reconexión de energía eléctrica, instalación de medidores de energía eléctrica, desbroce de línea de media y alta tensión, mantenimiento de campos petroleros (maleza, pintura y cerramientos) y entre otros servicios culminando todos los contratos a plena satisfacción de nuestros clientes. ✓

#### MISIÓN

Ser una empresa líder en el desarrollo del sector eléctrico mediante el suministro de servicios de alta calidad, eficiencia, responsabilidad social, ambiental y económica que contribuya al desarrollo del país. ✓

#### VISIÓN

Ser un referente provincial y nacional en el mantenimiento electromecánico, brindando soluciones integrales al cantón Francisco de Orellana y al resto del país, generando bienestar y desarrollo, con el aporte de talento humano altamente competente e innovación tecnológica.

✓

✓ Verificado

<b>Elaborado por: B.S</b>	<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>	<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 3/18</b>				
<p><b>VALORES</b></p> <p><b>Integridad.-</b> es nuestro deber cumplir los compromisos adquiridos con todos nuestros clientes, en base a una conducta ética, moral y legal. ✓</p> <p><b>Compromiso.-</b> cumplimos con nuestras obligaciones contraídas para brindar satisfacción a nuestros clientes y a su vez alcanzar nuestras metas corporativas. ✓</p> <p><b>Trabajo en equipo.-</b> optimizamos tareas mediante la unión y empatía de nuestros integrantes altamente competentes con el objetivo de alcanzar mejores resultados. ✓</p> <p><b>Excelencia.-</b> ofrecemos servicios de calidad mediante la innovación tecnológica y capacitación continua que contribuya al mejoramiento y motivación del personal. ✓</p> <p><b>Respeto.-</b> propiciamos un ambiente laboral amable y cordial recíproco con la comunidad y nuestros integrantes. ✓</p> <p><b>Responsabilidad Socio ambiental.-</b> nos comprometemos a cuidar el desarrollo de la sociedad respetando la naturaleza en contribución al buen vivir. ✓</p> <p><b>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar servicios electromecánicos óptimos en concordancia a los principios del buen vivir del país. ✓</li> <li>✓ Manejar oportunamente los riesgos para minimizar su impacto. ✓</li> <li>✓ Abastecer la demanda de energía en la comunidad. ✓</li> <li>✓ Contribuir al desarrollo sostenible del cantón Francisco de Orellana. ✓</li> <li>✓ Minimizar el impacto ambiental mediante la innovación de tecnología. ✓</li> <li>✓ Promover y motivar al personal mediante capacitaciones constantes. ✓</li> </ul>						
✓ Verificado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por: <b>B.S</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 13/02/2018</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por: <b>A.R</b></td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 26/02/2018</td> </tr> </table>		Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/02/2018	Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018
Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/02/2018					
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018					

**BORRADOR DEL INFORME  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**BI  
4/18**

- ✓ Actuar bajo los criterios de seguridad y cuidar la salud del personal. ✓
- ✓ Optimizar los recursos financieros y materiales. ✓
- ✓ Reconocer al personal como el principal activo de la empresa. ✓
- ✓ Fomentar la comunicación ágil, dinámica y participativa mediante la creación de canales de comunicación abiertos. ✓
- ✓ Generar una cultura de investigación encaminadas a la búsqueda de mejores prácticas que minimicen falencias potenciales. ✓
- ✓ Fomentar la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos. ✓
- ✓ Garantizar el cumplimiento de expectativas para alcanzar la satisfacción a los clientes. ✓
- ✓ Comprometernos con el cumplimiento de metas estratégicas administrativas mediante la toma acertada de decisiones. ✓
- ✓ Cumplir con los principios, estrategias, procedimientos y normas que enmarquen el accionar de la compañía. ✓

**BASE LEGAL**

- ✓ Constitución de la República del Ecuador. ✓
- ✓ Ley de Compañías y su Reglamento. ✓
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento. ✓
- ✓ Código de Trabajo. ✓
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad. ✓
- ✓ Normas de Control Interno ✓

✓ Verificado

Elaborado por: **B.S**

Fecha: 13/02/2018

Revisado por: **A.R**

Fecha: 26/02/2018

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 5/18</b>
--	--	--------------------

**CAPÍTULO III  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**HALLAZGO 1: M/V 2/5 4/5 CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

**CONCLUSIÓN**

No existe una adhesión de la filosofía institucional, es decir misión, visión, objetivos, políticas, que impulse al desarrollo adecuado de la empresa, debido a que no son conocidas por todo el personal de la entidad, es decir el departamento administrativo, financiero, de planificación, comercialización y distribución, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, menciona “Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados”.

**RECOMENDACIÓN**

Al Gerente se le recomienda crear mecanismos de difusión como por ejemplo, la publicación en un lugar visible o por medio de la entrega física o digital de la filosofía empresarial para inculcar y adherir al personal el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa.

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 6/18</b>
<p><b>HALLAZGO 2: AM 1/5 FALTA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA</b></p> <p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>La empresa no ha elaborado un código de ética que refiera la conducta personal y profesional del personal en el desempeño de sus actividades, incumpliendo con el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-01 Integridad y valores éticos, menciona “La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción”.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p>Al Gerente se le recomienda gestionar la elaboración y difusión formal de un código de ética que oriente al personal a actuar bajo principios y valores éticos que eviten la práctica de corrupción y fomente una cultura organizacional.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 7/18</b>
<b>HALLAZGO 3: AM 1/5 FALTA DE PLANIFICACIÓN</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<p>El departamento de planificación no ha elaborado una plan estratégico para el desarrollo de sus actividades, anual, mensual o diaria, incumpliendo con el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<p>Al Gerente se le recomienda planificar conjuntamente con el departamento de planificación las actividades de forma diaria, mensual y anual para evitar pérdidas de tiempo y retrasos en la entrega de los servicios ofrecidos a los clientes.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 8/18</b>
<b>HALLAZGO 4: AM 1/5 NO EXISTE UN PLAN OPERATIVO ANUAL</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<p>El departamento de planificación no ha elaborado un plan operativo anual que contenga objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades, incumpliendo con el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-02 Administración Estratégica menciona “Las entidades pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual”.</p>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<p>Al Gerente se le recomienda gestionar con el departamento de planificación la elaboración de un plan operativo anual que contenga tácticas que apoyen a la empresa a la toma de decisiones acertadas para el cumplimiento de objetivos estratégicos, además de indicadores que ayuden a medir su desempeño y cumplimiento.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>



	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 9/18</b>
<b>HALLAZGO 5: AM 2/5 NO SE ELABORAN INDICADORES DE GESTIÓN</b>		
<p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>El departamento administrativo no ha elaborado indicadores de gestión para medir el nivel de desempeño y cumplimiento de las actividades, incumpliendo con el código de Normas de Control Interno, en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL; 200-02 Administración Estratégica menciona “Las entidades 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”.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p>Al auxiliar administrativo se le recomienda elaborar indicadores de gestión que permitan determinar si las acciones de la empresa han sido exitosas o si se están cumpliendo los objetivos y a su vez tomar las decisiones apropiadas que eviten riesgos.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 10/18</b>
--	--	---------------------

**HALLAZGO 6: AM 2/5 PERFIL PROFESIONAL**

**CONCLUSIÓN**

El 71% del personal operativo y administrativo no posee el título adecuado para ocupar su cargo de acuerdo a su manual de funciones, lo cual afecta inherentemente a la eficiencia y eficacia de sus actividades, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-06 Competencia Profesional, menciona “Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes”.

**RECOMENDACIÓN**

Al auxiliar administrativo se le recomienda contratar personal que cumpla con los requerimientos de instrucción formal adecuados para ocupar sus cargos, con el propósito de contar con personal que contribuya positivamente con sus habilidades y competencias y además aporte valor significativo a la empresa.

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 11/18</b>
--	--	---------------------

**HALLAZGO 7: AM 2/5 CAPACITACIÓN AL PERSONAL INEFICIENTE**

**CONCLUSIÓN**

El departamento administrativo no cumple eficientemente con el plan de capacitaciones anual desarrollado o auspiciado por la empresa, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO; 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, menciona “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”.

**RECOMENDACIÓN**

Al Gerente se le recomienda gestionar el desarrollo de capacitaciones por parte del departamento administrativo para mejorar el desempeño del personal, ya que no todos cumplen con el perfil requerido para sus cargos y es importante para el éxito de la empresa mantenerse preparados con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente al mercado.

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 13/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 12/18</b>
<b>HALLAZGO 8: AM 2/5 PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN INEFICIENTES</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<p>Los procesos aplicados para la selección y contratación por parte del departamento administrativo no se cumplen a cabalidad, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección AMBIENTE DE CONTROL; 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano, menciona “La administración del talento humano, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.”</p>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<p>Al auxiliar administrativo se le recomienda implementar mecanismos para asegurar el cumplimiento de los procesos de selección y contratación del personal con la finalidad de contar con integrantes competentes que dirijan sus esfuerzos al logro de metas y objetivos organizacionales.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 13/18</b>
<b>HALLAZGO 9: AM 3/5 EL PERSONAL NO CONOCE SUS FUNCIONES</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<p>E El 76% del personal administrativo y operativo desconoce las funciones que deben realizar, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a Estructura organizativa señala “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.</p>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<p>Al auxiliar administrativo se le recomienda informar al personal sobre las metas y políticas que debe cumplir de igual manera motivar al personal valorando su esfuerzo, además es importante mantener una buena comunicación para lograr un mayor entendimiento y eficiencia en las labores que realizan.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 14/18</b>
<b>HALLAZGO 10: ER 2/3 AUSENCIA DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS</b>		
<p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>La gerencia de la empresa no ha elaborado un plan de mitigación de riesgos que contengan estrategias claves para minimizar el impacto de los eventos negativos, incumpliendo con las Normas de Control Interno en su sección 300 EVALUACIÓN DEL RIESGO, referente a 300-02 Plan de mitigación de riesgos menciona, “Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos”.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p>Al Gerente se le recomienda elaborar un Plan de Mitigación de Riesgos conjuntamente con la participación del personal en el que incluya un estudio integro de los riesgos tanto internos como externos que puedan poner en peligro a la supervivencia de la empresa definiendo objetivos, metas, indicadores, reportes y responsabilidades.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 15/18</b>
<b>HALLAZGO 11: ACC 1/4 FUNCIONES DE CARÁCTER INCOMPATIBLE</b>		
<p><b>CONCLUSIÓN</b></p> <p>El departamento administrativo no ha identificado funciones de carácter incompatible para cada unidad, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL, 401-01 Separación de funciones y rotación de labores, menciona “La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares”.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <p>Al Gerente conjuntamente con el departamento administrativo se le recomienda identificar aquellas funciones que no pueden ser ejecutadas por un mismo trabajador ya que es erróneo que se concentre en varias actividades en una sola persona a la vez, además puede provocar errores y desperdicio innecesario de recursos.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 16/18</b>
<b>HALLAZGO 12: ACC 2/4 FALTA DE SUPERVISIÓN</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<p>La gerencia no se preocupa por supervisar el cumplimiento de las actividades de la empresa, incumpliendo con el Código de Normas de Control Interno en su sección 400 ACTIVIDADES DE CONTROL, 401-03 Supervisión, menciona “La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución”.</p>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<p>Al Gerente se le recomienda supervisar periódicamente el cumplimiento adecuado de las actividades desempeñadas por el personal, con el propósito de identificar oportunamente las falencias que impidan el logro de los objetivos empresariales e insatisfagan las necesidades de los clientes.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>



	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 17/18</b>
<b>HALLAZGO 13: ACC 2/4 INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS EN LOS PLAZOS</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<p>El departamento de planificación no supervisa la entrega de los contratos en la fecha establecida, incumpliendo con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en su artículo 46 referente a Obligaciones de los proveedores, menciona “Los adjudicatarios quedarán obligados a proveer bienes y servicios normalizados de conformidad con las condiciones de plazo, precio, calidad, lugar de entrega y garantía establecidas para el período de duración del Convenio Marco”.</p>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<p>Al Gerente se le recomienda asignar un responsable de fiscalizar las obras o servicios entregados con el propósito supervisar el cumplimiento de los plazos y términos establecidos en los contratos celebrados con otras entidades manteniendo así intacta la imagen institucional y generando nuevas alianzas de mercado.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

	<b>BORRADOR DEL INFORME SOLFERPON S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016</b>	<b>BI 18/18</b>
<b>HALLAZGO 14: IC 2/3 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN SON CERRADOS</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<p>Los canales de comunicación son cerrados y verticales en todos sus departamentos, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, 500-02 correspondiente a Canales de comunicación abiertos señala “La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva”.</p>		
<b>RECOMENDACIÓN</b>		
<p>Al Gerente se le recomienda implementar canales de comunicación abiertos y horizontales que permitan la interacción entre los distintos niveles jerárquicos con el objetivo de mantener informado a todo el personal sobre las decisiones importantes que afecten el desempeño eficiente de la empresa.</p>		
<b>Elaborado por: B.S</b>		<b>Fecha: 13/02/2018</b>
<b>Revisado por: A.R</b>		<b>Fecha: 26/02/2018</b>

# FASE V

# MONITOREO ESTRATÉGICO

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 26/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**PA  
1/1**

**OBJETIVO:** Proponer una matriz de seguimiento de recomendaciones para facilitar su cumplimiento.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Diseñe una matriz de monitoreo estratégico de Recomendaciones	<b>MM</b>	<b>B.S</b>	26/02/2018

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 26/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**MM  
1/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	Trim.5	Trim.6	Trim.7	Trim.8		
1	Crear mecanismos de difusión como por ejemplo, la publicación en un lugar visible o por medio de la entrega física o digital de la filosofía empresarial para inculcar y adherir al personal el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa.									GERENTE	
2	Gestionar la elaboración y difusión formal de un código de ética que oriente al personal a actuar bajo principios y valores éticos que eviten la práctica de corrupción y fomente una cultura organizacional.									GERENTE	
3	Planificar conjuntamente con el personal las actividades de forma diaria, mensual y anual para evitar pérdidas de tiempo y retrasos en la entrega de los servicios ofrecidos a los clientes.									GERENTE Y DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 26/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**MM  
2/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación
		Trim. 1		Trim.2		Trim.3		Trim.4			
4	Gestionar la elaboración de un plan operativo anual que contenga tácticas que apoyen a la empresa a la toma de decisiones acertadas para el cumplimiento de objetivos estratégicos, además de indicadores que ayuden a medir su desempeño y cumplimiento.									GERENTE Y DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN	
5	Elaborar indicadores de gestión que permitan determinar si las acciones de la empresa han sido exitosas o si se están cumpliendo los objetivos y a su vez tomar las decisiones apropiadas que eviten riesgos.									AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
6	Contratar personal que cumpla con los requerimientos de instrucción formal adecuados para ocupar sus cargos, con el propósito de contar con personal que contribuya positivamente con sus habilidades y competencias y además aporte valor significativo.									AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Elaborado por: **B.S**

Fecha: 26/02/2018

Revisado por: **A.R**

Fecha: 26/02/2018

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**MM  
3/6**

No.	Recomendación	Tiempo				Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4		
7	Gestionar el desarrollo de capacitaciones que mejoren el desempeño del personal, ya que no todos cumplen con el perfil requerido para sus cargos y es importante para el éxito de la empresa mantenerse preparados con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente al mercado.					GERENTE Y DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
8	Implementar mecanismos para asegurar el cumplimiento de los procesos de selección y contratación del personal con la finalidad de contar con integrantes competentes que dirijan sus esfuerzos al logro de metas y objetivos organizacionales.					AUXILIAR ADMINISTRATIVO	

Elaborado por: **B.S**

Fecha: 26/02/2018

Revisado por: **A.R**

Fecha: 26/02/2018

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**MM  
4/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación	
		Trim. 1		Trim.2		Trim.3		Trim.4				
9	Informar al personal sobre las metas y políticas que debe cumplir de igual manera motivar al personal valorando su esfuerzo, además es importante mantener una buena comunicación para lograr un mayor entendimiento y eficiencia en las labores que realizan.										AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
10	Elaborar un Plan de Mitigación de Riesgos conjuntamente con la participación del personal en el que incluya un estudio integro de los riesgos tanto internos como externos que puedan poner en peligro a la supervivencia de la empresa definiendo objetivos, metas, indicadores, reportes y responsabilidades.										GERENTE	

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 26/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018



**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**MM  
5/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación
		Trim. 1		Trim.2		Trim.3		Trim.4			
11	Identificar aquellas funciones que no pueden ser ejecutadas por un mismo trabajador ya que es erróneo que se concentre en varias actividades en una sola persona a la vez, además puede provocar errores y desperdicio innecesario de recursos.									GERENTE Y DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
12	Supervisar periódicamente el cumplimiento adecuado de las actividades desempeñadas por el personal, con el propósito de identificar oportunamente las falencias que impidan el logro de los objetivos empresariales e insatisfagan las necesidades de los clientes.									GERENTE	

Elaborado por: **B.S**

Fecha: 26/02/2018

Revisado por: **A.R**

Fecha: 26/02/2018

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO  
SOLFERPON S.A.  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016**

**MM  
6/6**

No.	Recomendación	Tiempo				Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim.2	Trim.3	Trim.4		
13	Asignar un responsable de fiscalizar las obras o servicios entregados con el propósito supervisar el cumplimiento de los plazos y términos establecidos en los contratos celebrados con otras entidades manteniendo así intacta la imagen institucional y generando nuevas alianzas de mercado.					GERENTE	
14	Implementar canales de comunicación abiertos y horizontales que permitan la interacción entre los distintos niveles jerárquicos con el objetivo de mantener informado a todo el personal sobre las decisiones importantes que afecten el desempeño eficiente de la empresa.					GERENTE	

Elaborado por: <b>B.S</b>	Fecha: 26/02/2018
Revisado por: <b>A.R</b>	Fecha: 26/02/2018

## CONCLUSIONES

- Con la finalidad de identificar las teorías planteadas por diferentes autores relacionados con la Auditoría de Gestión, se desarrolló un marco teórico-conceptual en el capítulo II de este documento. Entre otros importantes temas abordados se encuentran además el control interno y las NAGAS.
- Respecto a la evaluación de los indicadores de eficiencia, eficacia y economía, destacan los resultados negativos en cuanto al parámetro de economía, destacándose: la falta de liquidez de la empresa y la no obtención de utilidades en el periodo analizado.
- Se elaboró y presentó un informe final del proceso de Auditoría de Gestión desarrollado, en el cual se incluyeron los hallazgos identificados, conclusiones y recomendaciones alcanzadas. Dentro de los principales hallazgos identificados se encuentran: Desconocimiento de la filosofía institucional, falta de planificación de sus actividades e incumplimiento en los plazos fijados para los contratos. La entrega de dicho informe a la gerencia le permitirá a esta tomar adecuadas decisiones que solventen los problemas organizacionales.
- El trabajo de titulación presentado ha permitido a su autor, reforzar los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria a través de la propuesta de un caso práctico llevado a la realidad de una empresa y sus áreas más significativas.

## RECOMENDACIONES

- Es preciso que la Junta de Accionistas apliquen las recomendaciones plasmadas en el informe de auditoría, con la finalidad de solventar los problemas identificados, así como mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la institución. La matriz de monitoreo estratégico planteada en la fase final de la auditoría servirá como punto de partida para un efectivo proceso de verificación.
- Los Directivos de la empresa deben emplear los mecanismos y cuestionarios de control interno de la presente auditoría en posteriores procesos de evaluación y control de la compañía, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y establecer la existencia de áreas críticas que afecten su desarrollo.
- Para un mejor desarrollo de la empresa la Junta de Accionistas es conveniente complementar los resultados obtenidos a nivel de gestión con la realización de una auditoría financiera, la cual compruebe la razonabilidad de los estados financieros de la empresa.
- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo debe mantener el requisito de realización de un Trabajo de Titulación previo a la obtención del título con el fin de lograr que los estudiantes apliquen y refuercen sus conocimientos a través de casos prácticos y reales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldaz, N. (2015). *Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5676>
- Bailey, L. (1998). *Guía de Auditoría. Una reexpresión comprensiva de las Normas de Auditoría (SAS), de Testimonio (SSAE), de Servicios de Contabilidad y Revisión (SQCS) y de Control de Calidad (SQCS)*. España: Harcourt Brace de España S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez, M., & Troila, J. (2014). *COSO I y COSO II una propuesta integrada*. Obtenido de: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf)
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral Normas y Procedimientos* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bosch, M. (2013). *Planificación de la auditoría: gestión contable y gestión administrativa para auditorías*. Madrid: IC.
- Camino, J. (2014). *Manual Conceptual de Control Interno*. Obtenido de: [http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema\\_de\\_control\\_interno/Marco\\_Conceptual\\_SCI.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf)
- Cárdenas, A. (24 de Enero de 2017). *Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6271>
- De Armas, R. (2012). *Auditoría de gestión conceptos métodos*. España: Felix Varela.
- Estupiñán, R. (2013). *Control Interno Coso I, II, III*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, J. (2006). *La Auditoría Administrativa*. México: Diana.
- Granda, R. (2011). *Manual de Control Interno, sectores público, privado y solidario* (3ª ed.). Bogotá: Nueva Legislación Ltda.
- Herrera, Medina, & Naranjo. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Corona.

- Maldonado, H. (01 de Junio de 2016). *Material de Apoyo - Lectura sobre Atributos del Hallazgo*. Obtenido de:  
[https://www.academia.edu/25873014/Atributos\\_Del\\_Hallazgo](https://www.academia.edu/25873014/Atributos_Del_Hallazgo)
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (4<sup>a</sup> ed.). Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Medina, I. (27 de Septiembre de 2014). *Papeles de Trabajo - Auditoria Gubernamental*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/yubicsa/papeles-de-trabajo-auditoria-gubernamental>
- Montaño H., F. J. (2015). *Auditoría de las áreas de la empresa: gestión contable y gestión administrativa para auditorías*. Madrid: IC.
- Morocho, S. (5 de Diciembre de 2016). *Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5526>
- Oficina Internacional de Trabajo OIT. (2011). *¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto?* Obtenido de: <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Redondo, R., Xavier, L., & Duran, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de: <http://www.it-docs.net/ddata/22.pdf>
- Salguero, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez. J. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: concepto y metodología* (5<sup>a</sup> ed.). Madrid: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México DF: Red Tercer Milenio.
- Soltani, B. (21 de Diciembre de 2007). *Revisión de cuentas*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México DF: Limusa Noriega Editores.
- Tribunal de Cuentas Europeo. (21 de Diciembre de 2015). *Manual de auditoría de gestión 2015*. Obtenido de: [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/perf\\_audit\\_manual/perf\\_audit\\_manual\\_es.pdf](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/perf_audit_manual/perf_audit_manual_es.pdf)
- Zepeda, P. (2013). *COSO I vs COSO II*. Obtenido de: <http://es.calameo.com/read/002406083b7f8e7ea2a07>

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de encuesta de investigación

1. **¿Conoce ud. las metas, objetivos, misión y visión de la empresa?**
  - Totalmente
  - Parcialmente
  - No conozco
2. **¿El cargo que ud. desempeña está acorde a su perfil profesional?**
  - Si
  - No
3. **¿Sus actividades diarias se desarrollan en relación a la planificación estratégica de la empresa?**
  - Si
  - No
4. **¿Conoce ud. las funciones relacionadas a su cargo?**
  - Si
  - No
5. **¿Ha participado ud. en programas de capacitación desarrollados o auspiciados por la empresa en el presente año?**
  - Si
  - No
6. **¿Se cuenta con una herramienta que permita hacer seguimiento de las actividades del personal?**
  - Si
  - No
7. **¿Se propicia una cultura organizacional dirigida a la integridad y comportamiento ético?**
  - Si
  - No
8. **¿Se dota de los implementos necesarios al personal?**
  - Si
  - No