



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADORA
PÚBLICA**

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE
GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA DE LA EMPRESA
“MULTIPETROL S.A. POR EL AÑO 2014”**

AUTOR: MARÍA CRISTINA GILER CEDEÑO

DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

CODIRECTOR: DR. AMARO BERRONES

SANGOLQUÍ

2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Dr. Aníbal Altamirano y Dr. Amaro Berrones

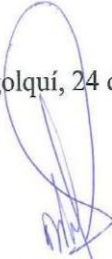
CERTIFICAMOS

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA DE LA EMPRESA “MULTIPETROL S.A.”, POR EL AÑO 2014”, realizado por la señorita María Cristina Giler Cedeño, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.


El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizamos a la señorita María Cristina Giler Cedeño que lo entregue al economista Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 24 de julio de 2015



Dr. Aníbal Altamirano
DIRECTOR



Dr. Amaro Berrones
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Cristina Giler Cedeño

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA DE LA EMPRESA “MULTIPETROL S.A.”, POR EL AÑO 2014”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el contenido correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 24 de Julio de 2015



María Cristina Giler Cedeño

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, María Cristina Giler Cedeño

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación en la biblioteca virtual de la institución, del trabajo titulado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA DE LA EMPRESA “MULTIPETROL S.A.”, POR EL AÑO 2014”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 24 de Julio de 2015



María Cristina Giler Cedeño

DEDICATORIA

A Dios, nuestro Padre Santo, por darme la oportunidad de poder disfrutar de una familia luchadora, amigos únicos, y brindarme salud y fortaleza día a día.

A mis padres, Amparito y Poli, quienes con su amor me han enseñado que todos los objetivos planteados pueden y deber ser cumplidos. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

A mis hermanos, Luis y José, por ser ejemplo de disciplina, tolerancia, generosidad y lealtad.

A mi hijo Sebastián Alejandro, que es mi gran orgullo y motivación para superarme.

"Todos tus sueños pueden hacerse realidad si tienes el coraje de perseguirlos"

Walter Elías

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por todas sus bendiciones; y por haber permitido lograr alcanzar esta meta

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

Al ingeniero Benjamín Torres Presidente de Multipetrol, quien me dio apertura para realizar este trabajo de la mejor manera.

A los doctores Anibal Altamirano y Amaro Berrones; director y codirector respectivamente, quienes me guiaron e impulsaron al desarrollo de la presente tesis, así como a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE; que me formó como profesional.

Finalmente, quiero agradecer todas y cada una de las personas que estuvieron impulsándome en seguir adelante con este objetivo personal.

Mil Gracias!!

Índice de contenido

CERTIFICADO	i.
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii.
AUTORIZACIÓN.....	iii.
DEDICATORIA	iv.
AGRADECIMIENTO.....	v.
Índice de Contenido	vi.
Índice de Figuras	vii.
Índice de Tablas	viii.
Índices de Cuadros	ix.
RESUMEN	
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Identificación de la organización.....	3
1.4. Tipo de organización	4
1.5. Portafolio de Producto o servicio	5
1.6. Clientes.....	5
1.7. Estructura orgánica.....	6
CAPÍTULO II	11
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.1. Misión	11
2.2. Visión	11
2.3. Objetivos	11
2.3.1. Objetivo general	12
2.4. Políticas	12
2.5. Estrategias	13
2.6. Principios y valores	13
2.6.1. Principios.....	13
2.6.2. Valores	14
CAPÍTULO III.....	15
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
3.1. Análisis interno	15
3.1.1. Descripción de los procesos	16
3.1.1.1. Gestión Comercial.....	16
3.1.1.2. Gestión Humana	22

3.2.	Análisis externo	26
3.1.2.	Influencias Macroeconómicas	26
3.1.2.1.	Factor Político	27
3.1.2.2.	Factor Social.....	28
3.1.2.3.	Factor Tecnológico.....	28
3.1.2.4.	Factor Legal.....	29
3.1.2.5.	Factor Económico.....	30
3.1.3.	Influencias Microeconómicas.....	34
3.1.3.1.	Clientes.....	34
3.1.3.2.	Proveedores	35
3.1.3.3.	Competencia.....	35
3.3.	Matriz de análisis DAFO.....	36
CAPÍTULO IV.....		38
METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN		38
4.1.	La Auditoría	38
4.1.1.	Introducción	38
4.1.2.	Evolución de la Auditoría.....	38
4.1.3.	Definiciones de Auditoría	39
4.1.4.	Clasificación de la Auditoría	40
4.1.5.	Normativa.....	42
4.1.5.1.	Normas de Auditoría Generalmente Aceptas (NAGA's)	42
4.1.5.1.1.	Normas Generales	42
4.1.5.2.	Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)	44
4.1.5.3.	Código de Ética	54
4.1.6.	Definición de la Auditoría de Gestión.....	55
4.1.7.	Propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión.....	56
4.1.7.1.	Propósitos.....	56
4.1.7.2.	Objetivos	56
4.1.7.1.1	General	56
4.1.7.1.2	Específicos	57
4.1.8.	Características de la Auditoría de Gestión	57
4.1.9.	Similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera ...	58
4.2.	Herramientas de la Auditoría de Gestión	59
4.2.1.	Equipo multidisciplinario	59
4.2.2.	Control Interno	59
4.2.2.1.	Principios del Control Interno	60
4.2.2.2.	Clases de Control Interno	63
4.2.2.3.	Limitaciones del Control Interno.....	64
4.2.3.	Herramientas para evaluar el Control Interno	64

4.2.3.1.	Cédulas narrativas	64
4.2.3.2.	Cuestionarios	67
4.2.3.3.	Flujograma	68
4.2.3.4.	Matriz de Control Interno	71
4.2.3.5.	Listas de verificación o Chek List	72
4.2.3.6.	Mixtas - combinación de métodos	73
4.2.3.8.	Tipo de riesgo	74
4.2.3.8.1.	Riesgo de Auditoría	74
4.2.3.9.	Matriz de riesgo	76
4.2.4.	Coso ERM (Enterprise Risk Management)	78
4.2.4.1.	Antecedentes	78
4.2.4.2.	Definición	79
4.2.4.5.	Componentes	80
4.2.6.	La evidencia	87
4.2.6.1.	Definición	87
4.2.6.2.	Características de la Evidencia	87
4.2.6.3.	Clases de evidencia	88
4.2.6.4.	Niveles de confiabilidad	89
4.2.8.5.	Complemento de los atributos de hallazgo	93
4.2.9.	Técnicas de Auditoría	94
4.2.10.	Papeles de trabajo	99
4.2.10.1.	Generalidades	99
4.2.10.2.	Definición	99
4.2.10.3.	Características	99
4.2.10.4.	Objetivos	100
4.2.10.5.	Aspectos Básicos para la elaboración de papeles de trabajo	100
4.2.10.6.	Partes de los papeles de trabajo	101
4.2.10.7.	Custodia y archivo	102
4.2.10.7.1.	Clasificación del archivo	102
4.2.10.7.2.	Estructura y contenido del archivo permanente	103
4.2.10.7.3.	Estructura y contenido del archivo de planificación	104
4.2.10.7.4.	Estructura y contenido del archivo corriente	104
4.2.10.8.	Marcas de Auditoría	105
4.2.10.9.	Referencia cruzada	106
4.2.10.10.	Índices	106
4.2.11.	Parámetros e indicadores de gestión	107
4.2.11.1.	Indicadores como instrumento de control de gestión	107
4.2.11.2.	Uso de indicadores en Auditoría de Gestión	107
4.2.11.3.	Clasificación de los indicadores de gestión	108

4.2.11.4.	Construcción de indicadores de gestión	110
4.2.11.5.	Parámetros e indicadores de gestión de general utilización	111
4.3.	Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión.....	113
4.3.1.	Fases del proceso de Auditoría de Gestión.....	114
4.3.1.1.	Fase I conocimiento preliminar	114
4.3.1.1.1.	Objetivos	114
4.3.1.1.2.	Actividades.....	114
4.3.1.1.3.	Productos.....	115
4.3.1.1.4.	Flujo de actividades.....	116
4.3.1.1.5.	Formatos y modelos de aplicación	117
4.3.1.2.	Fase II: Planificación.....	117
4.3.1.2.1.	Definición.....	117
4.3.1.2.2.	Objetivos	118
4.3.1.2.3.	Actividades.....	118
4.3.1.2.4.	Productos.....	119
4.3.1.2.5.	Flujo de actividades.....	120
4.3.1.2.6.	Formatos y modelos de aplicación	120
4.3.1.3.	Fase III: Ejecución.....	122
4.3.1.3.1.	Objetivos	122
4.3.1.3.2.	Actividades.....	122
4.3.1.3.3.	Productos.....	123
4.3.1.3.4.	Flujo de actividades.....	123
4.3.1.3.5.	Formatos y modelos de aplicación	124
4.3.1.4.	Fase IV: Comunicación de resultados	124
4.3.1.4.1.	Generalidades	124
4.3.1.4.1.1.	Comunicación al inicio de la auditoría.....	124
4.3.1.4.1.2.	Comunicación en el transcurso de la auditoría	125
4.3.1.4.1.3.	Comunicación al término de la auditoría.....	127
4.3.1.4.1.4.	Convocatoria a la conferencia final	127
4.3.1.4.1.5.	Acta de conferencia final.....	128
4.3.1.4.1.6.	Emisión del informe	128
4.3.1.4.2.	Objetivos	128
4.3.1.4.3.	Actividades.....	129
4.3.1.4.4.	Producto	129
4.3.1.4.5.	Flujo de actividades.....	130
4.3.1.4.6.	Informe de auditoría de Gestión	130
4.3.1.4.6.1.	Definición.....	130
4.3.1.4.6.2.	Estructura del informe	131
4.3.1.4.6.3.	Requisitos y cualidades del informe.....	132

4.3.1.4.6.4.	Comentarios, conclusiones y recomendaciones	133
4.3.1.5.	Fase V: Monitoreo.....	133
4.3.1.5.1.	Objetivos	133
4.3.1.5.2.	Actividades.....	134
4.3.1.5.3.	Productos.....	134
4.3.1.5.4.	Flujo de Actividades.....	136
CAPÍTULO V.....		137
CASO PRÁCTICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA DE LA EMPRESA MULTIPETROL S.A., POR EL AÑO 2014..		137
CAPÍTULO VI.....		241
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		241
6.1.	CONCLUSIONES.....	241
6.2.	RECOMENDACIONES	242
BIBLIOGRAFÍA.....		243

Índice de Figuras

Figura 1.01. Organigrama Estructural Multipetrol S.A.	7
Figura 1.02. Organigrama Funcional del área Comercial y Humana de Multipetrol S.A.	8
Figura 1.03. Organigrama de personal de Multipetrol S.A.	10
Figura 3.01. Análisis Situacional	26
Figura 3.02. Macro-entorno	26
Figura 3.03. Índices de Inflación 2014.....	32
Figura 3.04. Micro-entorno	34
Figura 3.05. Clientes de Multipetrol	35
Figura 4.01. Modelo de Cedula narrativa.....	66
Figura 4.02. Ejemplo de flujograma.....	70
Figura 4.03. Responsables Coso II.....	79
Figura 4.04. Componentes del Coso – ERM.....	80
Figura 4.05. Ejemplo de papel de trabajo.....	102
Figura 4.06. Estandarización de Referencias	103
Figura 4.07. Archivo de planificación.....	104
Figura 4.08. Archivo corriente	105
Figura 4.09. Marcas de Auditoría.....	105
Figura 4.10. Modelo de Cuestionario de Control Interno.....	117
Figura 4.11. Modelo de Programa de Trabajo de Auditoría.....	121
Figura 4.12. : Modelo de Matriz de Seguimiento de Recomendaciones	135

Índice de Tablas

Tabla 1.01 Cuadro de Accionistas.....	4
Tabla 3.01. Los porcentajes inflacionarios año 2014	31
Tabla 3.02. Índices de desempleo del 2010 al 2014.....	33
Tabla 4.01. Matriz de Riesgo	76
Tabla 4.02. Riesgo de colorimetría – 3 Escala	77
Tabla 4.03. Riesgo de colorimetría – 5 Escalas.....	77

Índices de Cuadros

Cuadro 3.01. Análisis FODA de Multipetrol S.A	37
Cuadro 4.01. Resumen de las NIAA´S.....	45
Cuadro 4.02. Diferencias y Similitudes entre Auditoria de Financiera y de Gestión	58
Cuadro 4.03. Modelo de Matriz de Control Interno	71
Cuadro 4.04. Modelo de Listas de verificación o Chek List	72
Cuadro 4.05. Ventajas y Desventajas de la Aplicación de herramientas de Evaluación del Control Interno	73
Cuadro 4.06. Las técnicas de Auditoría	94

RESUMEN

Multipetrol S.A. es una empresa dedicada a prestar servicios múltiples a la industria petrolera en el mercado local e Internacional. La Compañía inicia sus labores en 1995 atendiendo servicios de suministro de materiales y agregados para construcción de plataformas petroleras. Posteriormente amplió sus servicios a la construcción de obras civiles y de mantenimiento para Petroecuador y sus filiales. En el año 2004 incursionó en las labores de prestación de servicios ambientales. Durante sus operaciones no se ha realizado una Auditoría de Gestión. Por lo que, la aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa dentro de las áreas de Gestión Comercial y Humana, permitiría la optimización de los recursos, mejorar la confiabilidad de la información y de los controles; subsanar o corregir los procedimientos utilizados para que sean eficientes y eficaces; y mejorar la comunicación de los diferentes objetivos, metas, políticas y estrategias establecidas en toda la estructura de la compañía. El trabajo se inicia en el Capítulo I, en el que se da a conocer cada uno de los aspectos generales que influyen en la actividad económica de la empresa y en la realización del presente examen. En el Capítulo II, se analiza el direccionamiento estratégico que maneja la empresa. En el Capítulo III, Se realiza el análisis situacional de la compañía comenzando por la descripción de cada uno de los procesos desarrollados departamentos a analizar. En el Capítulo IV, se realizó un marco teórico en la cual basamos la aplicación de la Auditoría de Gestión. En el Capítulo V, desarrollamos la propuesta de Auditoria de Gestión a las áreas de Gestión Comercial y Humana. Finalmente en el Capítulo VI se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego del desarrollo de la presente tesis.

SERVICIOS MÚLTIPLES

AMBIENTAL

AUDITORÍA

GESTIÓN

PROCESOS

SUMMARY

Multipetrol S.A. It is a company dedicated to providing multiple services to the oil industry in the local and international markets. The Company began its work in 1995 taking delivery services materials and aggregates for construction of oil platforms. Later it expanded its services to the civil construction and maintenance for Petroecuador and its subsidiaries. In 2004 he ventured into the work of environmental services. During its operations are not performed a management audit. So, the implementation of a management audit of the company in the areas of Commercial and Human Resources, allow the optimization of resources, improve the reliability of the information and controls; remedy or correct procedures are used for efficient and effective; and improve communication of the different objectives, goals, policies and strategies established in the whole structure of the company. The work begins in Chapter I, where it is given to know each of the general aspects that influence economic activity of the company and implementation of this Review. In Chapter II, the strategic direction that manages the company is analyzed. In Chapter III, the situational analysis of the company starting with the description of each of the processes developed departments to analyze it is realized. In Chapter IV, a theoretical framework on which we base the implementation of the Management Audit was performed. In Chapter V, we developed the proposed performance audit in the areas of Commercial and Human Resources. Finally in Chapter VI the conclusions and recommendations which will then came the development of this thesis are set.

MULTIPLE SERVICES

ENVIRONMENTAL

AUDIT

RESOURCES

PROCESSE

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

MULTIPETROL S.A., es una empresa de la organización MULTIPETROL la cual hace presencia en Colombia y Ecuador. Está dedicada a prestar servicios múltiples a la industria petrolera en el mercado local e Internacional.

La sede de Ecuador inicio labores en el año 1995 atendiendo servicios de suministro de materiales y agregados para construcción de plataformas petroleras. Posteriormente amplio sus servicios a la construcción de obras civiles y de mantenimiento para Petroecuador y sus filiales. Así mismo ha prestado servicios de Construcción de Oleoductos y Perforación de Pozos de Agua.

En el año 2004 incursiono en las labores de prestación de servicios ambientales en las áreas de Tratamiento de Fluidos y cortes de Perforación, Contingencia de derrames de hidrocarburos y remediación de suelos y aguas contaminadas, monitoreo Hidrogeológico en terminales de combustible y estaciones de servicio. Luego se amplió el portafolio al tratamiento de aguas residuales y agua potable, principalmente en taladros de perforación. En esta última labor se viene trabajando en el Oriente Ecuatoriano atendiendo las necesidades de sus clientes mediante un sistema biológico tipo aeróbico de lodos activos, mediante plantas portátiles.

Las empresas de servicios tienen un papel trascendental, pues además de ser generadoras de empleo, son creadoras de valor.

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa MULTIPETROL S.A., dentro de las áreas de Gestión Comercial y Humana, permitiría la optimización de los recursos, mejorar la confiabilidad de la información y de los controles, subsanar o corregir los procedimientos utilizados para que sean eficientes y eficaces, y mejorar la

comunicación de los diferentes objetivos, metas, políticas y estrategias establecidas, a toda la estructura de la compañía, para alcanzar el logro de los mismos.

La Gestión Comercial merece mucha atención ya que existe una gran demanda por servicios ambientales pero no se logra consolidar todas las negociaciones, sobrepasando los índices negativos aceptables.

La Gestión Humana maneja una papel muy importante dentro de la compañía, ya que un alto desempeño y buena calidad del servicio, depende directamente de ese recurso; por tal motivo se debe poner mucho énfasis en revisar los procesos de selección y reclutamientos, capacitación al personal, procesos de motivación y compensaciones ya que se puede notar altos índices de insatisfacción laboral

1.2. Objetivos

Para el desarrollo de la siguiente tesis se han propuesto los siguientes objetivos:

1.2.1. Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión a las áreas de Gestión Comercial y Humana de la empresa MULTIPETROL S.A., a fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, con los que cuenta la empresa y brindar asesoría por medio de recomendaciones a las áreas citadas así como al control establecido en la compañía.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar si las funciones del personal se han cumplido de manera eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas planteados por MULTIPETROL S.A. se han logrado adecuadamente.

- Evaluar la correcta utilización de recursos con los que cuenta las áreas a examinar.
- Utilizar indicadores de gestión que permita evaluar las áreas críticas, que necesitan ser fortalecidas.
- Evaluar si el control interno es aplicado adecuadamente por la empresa, para el desarrollo de las actividades por las áreas.
- Informar objetivamente a la administración de la compañía de las deficiencias y que sirva para la toma de decisiones.

1.3. Identificación de la organización

1.3.1. Razón social

MULTIPETROL S.A., es una empresa que fue constituida mediante escritura de constitución el 28 de diciembre de 1995, con R.U.C.: 1791305418001, en la cual cuenta con los siguientes puntos:

Objeto social

Prestación de servicios técnicos y asesoría en la industria petrolera. Perforación, explotación reparación y mantenimiento de pozos y campos petrolíferos. Control y limpieza de derrame de hidrocarburos...

Plazo

La empresa que fue constituida mediante con una duración de 50 años

Accionistas

A continuación se presenta el cuadro de accionistas de la compañía:

Tabla 1.01

Cuadro de Accionistas

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Capital	Porcentaje
1	1032416725	Torres Pedraza José Daniel	Colombia	5.930,68	29%
2	0401438247	Tapia Fuel Johanna Andrea	Ecuador	1.031,12	5%
3	1719647008	Torres Coronado José Benjamín	Colombia	13.838,20	67%

Fuente: (Compañías, 2015)

Capital

Actualmente la compañía se encuentra dividida en 20.800,00 dólares de los Estados Unidos de América, con un valor nominal de 1,00 dólar de los Estados Unidos de América

1.4. Tipo de organización

“Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.”
(<http://es.wikipedia.org/>, 2014)

La Ley de Compañías reconoce cinco clases de empresas:

- Compañía de Nombre Colectivo
- Compañía en Comandita Simple y dividida por acciones
- Compañía de Responsabilidad Limitada

- Compañía Anónima
- Compañía de Economía Mixta

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 143 de la Ley de Compañías “*La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas*”.

Sector de la industria o servicio

MULTIPETROL S.A., es una empresa de la organización MULTIPETROL la cual hace presencia en Colombia y Ecuador. Está dedicada a prestar servicios múltiples a la industria petrolera en el mercado local e Internacional

1.5. Portafolio de Producto o servicio

La empresa a lo largo de los años viene prestando los siguientes servicios:

Ambiental

- Tratamiento de aguas domesticas e industriales
- Monitoreo hidrogeológico en terminales de combustible y estaciones de servicio.
- Biorremediación de suelos contaminados

Equipos

- Construcción y suministro de plantas de tratamiento de aguas residuales y de consumo y de tanques de almacenamiento

1.6. Clientes

La compañía Multipetrol tiene los siguientes clientes:

- ANDES PETROLEUM
- ALQUISER ECUADOR CIA LTDA.
- BGP ECUADOR CO S.A.
- ECUAMBIENTAL ANDINA
- EXXONMOBIL
- PRIDE
- PETROECUADOR
- SAXON
- SINOPEC
- TUSCANY

1.7. Estructura orgánica

Para poder definir la estructura orgánica de la empresa es necesario conceptualizar los diferentes organigramas que existen:

1.7.1. Organigrama estructural

Según (Wehrich, 2006): “Organigrama estructural es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia”.

A continuación se presenta el organigrama estructural de Multipetrol S.A., misma que muestra sus estructuras de acuerdo a su Plan Estratégico formulado al 2013.

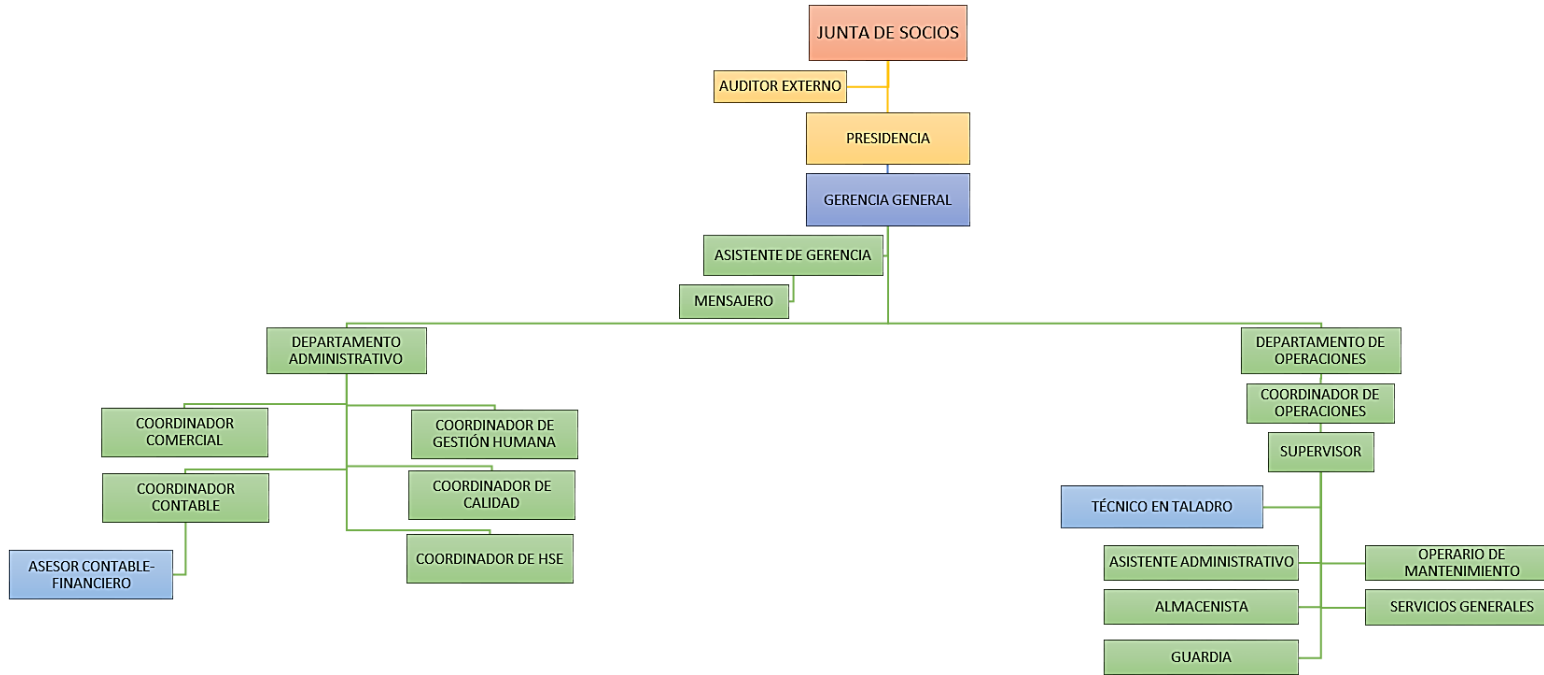


Figura 1.01. Organigrama Estructural Multipetrol S.A.
Fuente: (Multipetrol S.A., 2006)

1.7.2. Organigrama funcional

Según (Weirich, 2006) en su libro Administración una Perspectiva Global, 12ª edición: “Organigrama funcional es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización que incluyen sus principales funciones que tienen asignadas las diferentes áreas de la organización, además de las unidades y sus interrelaciones”.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

A continuación se presenta el organigrama funcional de las áreas de Gestión Comercial y Humana de Multipetrol S.A

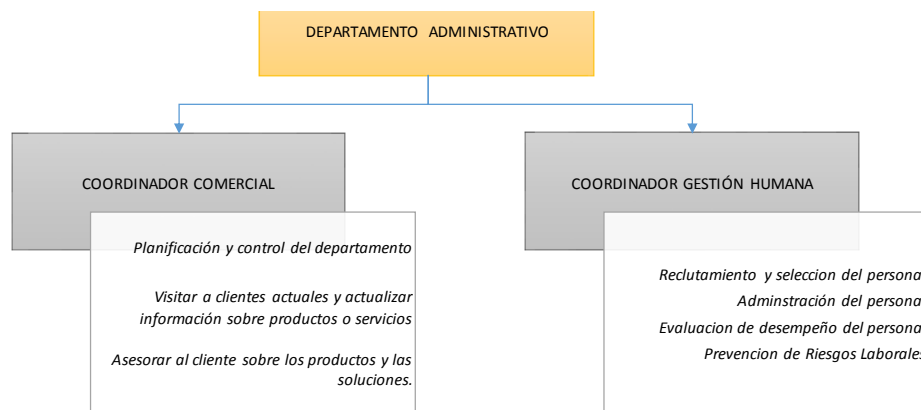


Figura 1.02. Organigrama Funcional del área Comercial y Humana de Multipetrol S.A.

Fuente: (Multipetrol S.A., 2006)

A continuación se cita las funciones establecidas en el Manual de Funciones para los departamentos de Gestión Comercial y Humana, por cuanto los procesos a ser auditados se encuentran inmersos en estas áreas

Gestión Comercial

Esta área se encuentra conformado por 4 personas un coordinador de Gestión Comercial y tres asesores comerciales:

Entre las funciones de Gestión Comercial tenemos:

- Planificar, asesorar y dar seguimiento a la venta de productos y servicios a clientes potenciales
- Asesorar al cliente sobre los productos y las soluciones.
- Visitar a clientes actuales y actualizar información sobre productos o servicios
- Buscar clientes potenciales.
- Elaborar reporte de ventas mensual y anual.
- Dar seguimiento de la instalación del producto o servicio.
- Dar seguimiento a la cobranza de sus clientes según vencimiento de facturas.

Gestión Humana

Esta área se encuentra conformado por dos personas un coordinador de Gestión Humana y una asistente de Gestión Humana:

Entre las funciones de Gestión Humana tenemos:

- Selección y Reclutamiento de personal
- Contratación e inducción al puesto de trabajo
- Trámites y legalización de documentos en el Ministerio de Trabajo
- Ingreso al IESS, pago de planillas, pago de préstamos Hipotecarios y quirografarios
- Control de Asistencias
- Liquidaciones al personal
- Manejo de Nominas
- Gestión de Capacitaciones de las diferentes áreas
- Manejar buen Ambiente laboral

1.7.3. Organigrama de personal

Según (Weihrich, 2006) en su libro Administración una Perspectiva Global, 12ª edición: “Organigrama de personal es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización en las que se indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada”. Además, se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

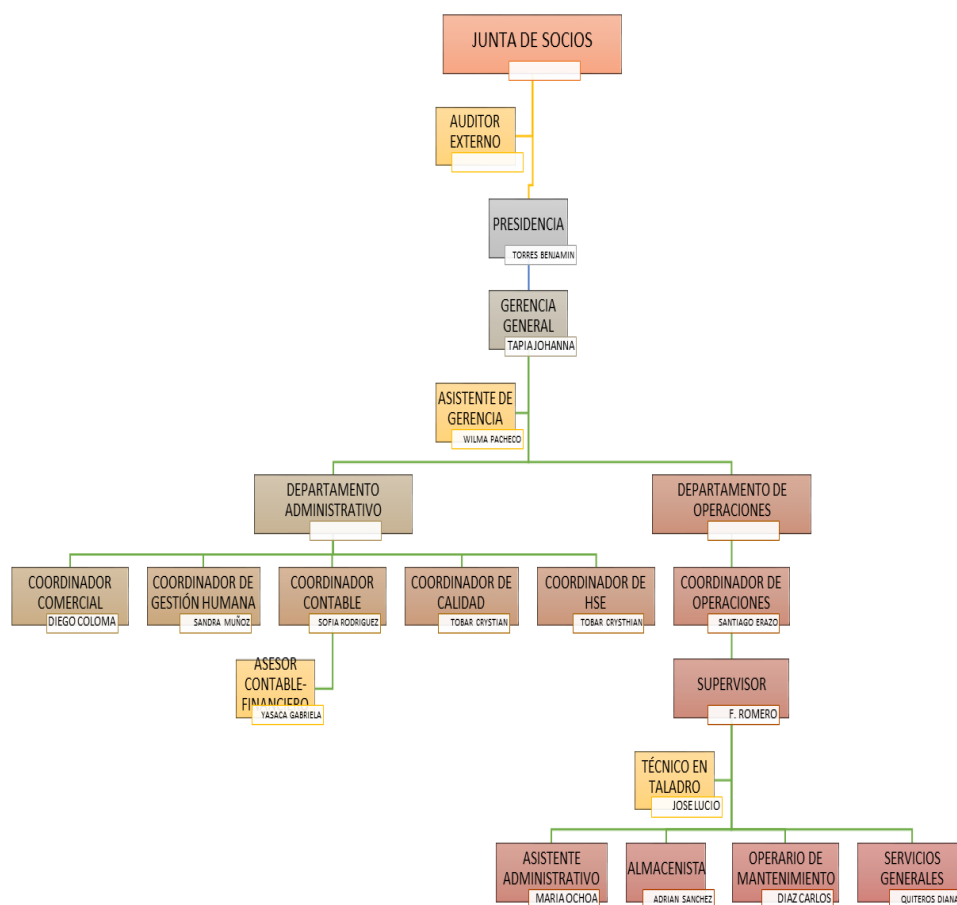


Figura 1.03. Organigrama de personal de Multipetrol S.A
(Multipetrol S.A., 2006)

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Misión

La misión comprende la razón de ser de la institución. La misión de la empresa Multipetrol S.A. es:

“Satisfacer como empresa de servicios ambientales las necesidades de nuestros clientes contribuyendo a su productividad, ofreciendo excelencia y rentabilidad en los servicios prestados, siempre con sentido social”

2.2. Visión

La visión se indica a lo que le institución quiere ser en el futuro, es la imagen de la organización.

La misión de Multipetrol S.A. es:

“Hacer de MULTIPETROL un modelo de empresa líder en servicios ambientales para la industria, por cumplimiento, oportunidad y excelencia con presencia competitiva en Latinoamérica”

2.3. Objetivos

Los objetivos son resultados que una empresa desea alcanzar, o situaciones donde ésta pretende llegar, deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes.

2.3.1. Objetivo general

Brindar a la industria un servicio oportuno, efectivo y competitivo en Tratamiento de Aguas para consumo humano y residual; Limpieza, Control y Remediación de derrames de hidrocarburos, mediante el uso de tecnología de vanguardia altamente eficiente con talento humano calificado y orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.4. Políticas

Las políticas de la empresa son un conjunto de directrices documentadas y predefinidas con el objeto de que la empresa alcance sus objetivos que desea lograr.

Multipetrol S.A. tiene como compromiso satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, colaboradores, proveedores y comunidad donde tienen operación, mediante la ejecución de las siguientes políticas:

- El actuar en forma honesta, respetuosa y clara para generar confianza, respondiendo siempre de acuerdo con las leyes aplicables establecidas.
- El cumplimiento de las responsabilidades legales y ambientales de la empresa ante las comunidades donde se tengan operaciones, mediante el uso responsable y eficiente de agua y energía, así como la correcta gestión y disposición de residuos.
- La satisfacción de sus necesidades de los clientes con excelencia, previo conocimiento de las mismas en el corto y largo plazo
- La gestión integral de riesgos para prevenir sucesos que puedan afectar a colaboradores, infraestructura, bienes de terceros y continuidad de la empresa.
- La prevención de accidentes laborales y/o enfermedades profesionales.
- La actualización permanente de la propuesta de valor para nuestros clientes.
- La mejor disposición para mejorar la prestación de nuestros servicios, contando con el mejor equipo de trabajo y la disponibilidad de los recursos necesarios, con perseverancia y recursividad.

2.5. Estrategias

“Es el conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento” <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>. Consultado el 12 de diciembre de 2014.

Multipetrol posee las siguientes estrategias implícitas en su servicio:

- Se conservan las alianzas estratégicas a fin de cumplir con lo pactado con el cliente
- Diseño más compacto de las plantas de tratamiento
- Productos o servicios complementarios
- Servicios con personal capacitado y motivado

2.6. Principios y valores

2.6.1. Principios

Son fundamentos sobre los que una organización desarrolla su ideología, que guía a un ambiente interno productivo dentro de la empresa; así mismo, con los clientes, y proveedores. Los principios la compañía son:

- Respeto, lealtad y compromiso con los clientes.
- Brindar un servicio de calidad satisfaciendo la necesidad del cliente.
- Trabajo en equipo con profesionalismo.
- Compromiso con la compañía

2.6.2. Valores

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

- *Honestidad* al momento de comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- *Solidaridad* con el prójimo.
- *Respeto* a los demás, aceptando como son y sin discriminación.
- *Lealtad* con la institución y las personas con las que se trabaja.
- *Responsabilidad* al momento de cuidar a los niños.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Análisis interno

En el presente trabajo se muestra el entorno en el que se desenvuelve “Multipetrol S.A., permitiendo observar factores interno o externo que la afectan directamente o indirectamente a la compañía.

En el análisis interno de “Multipetrol S.A.” se podrá conocer las fortalezas y debilidades que tiene la compañía en las diferentes áreas a analizar, las mismas que son: Proceso de Gestión Comercial y Proceso de Gestión Humana.

Estos puntos fuertes o débiles pueden llevarnos a ventajas o desventajas dentro del mercado o sector donde se desenvuelve la empresa.

Dentro de nuestro trabajo utilizaremos los siguientes elementos:

- **Nombre del proceso:** es como se denomina al proceso
- **Objetivo:** Específica el fin que se llegará a cumplir en el proceso.
- **Responsable:** Es la persona encargada del cumplimiento del proceso.
- **Destinatario:** Es el cliente o usuario para quienes se realiza el proceso
- **Alcance:** Delimitación del proceso
- **Requisitos Legales:** Identificar la normativa de control que rige al proceso.
- **Políticas Internas:** Lineamientos específicos de control establecidos por la empresa
- **Subprocesos:** Listado de los subprocesos correspondientes al proceso general identificando la regularidad de cada uno.
- **Indicadores:** para Adalberto Zambrano “El valor de un indicador es igual al valor real sobre el valor programado”; por tanto es la medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado.
- **Registros:** Son papeles que interrelaciona el proceso con las diferentes áreas o con personas externas a la empresa.
- **Documentos:** Evidencia que confirma que se está cumpliendo con el proceso

3.1.1. Descripción de los procesos

3.1.1.1. Gestión Comercial

MULTIPETROL S.A. MACROPROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso: VENTAS DE LOS ASESORES COMERCIALES
Objetivo: Efectuar la venta de los productos servicios ofertados cumpliendo con la meta asignada por mes.
Responsables: Asesores Comerciales.- Son los encargados de comercializar los productos y servicios a los clientes finales que han sido asignados por los jefes o gestionados personalmente.
Destinatarios: Clientes eventuales o permanentes
Alcance: El proceso empieza con la captación del cliente, seguido por el cierre del Negocio, la confirmación del pago y finaliza con la colocación y funcionamiento óptimo de la planta o servicio
Requisitos Legales: <ul style="list-style-type: none"> • Documentación del Clientes.

Políticas Internas:

- Llenar el formulario de requerimiento del cliente firmado por el solicitante y el Asesor Comercial
- Verificar el historial del cliente para cotejar datos y optar por una posibilidad de obtención de crédito.
- No se concede el crédito si anteriormente no se han efectuado por lo menos una compra en efectivo mayores a USD 2000,00 o si poseen cuotas impagas.
- Si no se confirma el pago en contabilidad, no realiza la instalación.
- El porcentaje mínimo para comisionar, es el 80% de la recuperación de la cartera y ventas en efectivo
- El Asesor deberá realizar un seguimiento de satisfacción del cliente del 1 al 5 de cada mes y entregarlo al jefe superior.

Actividades:**LEVANTAMIENTO Y SEGUIMIENTO DE CLIENTES POTENCIALES**

- **Los asesores comerciales** a diario realizan la gestión su cartera de clientes definiendo sus clientes potenciales, identificando la estrategia a utilizarse, además los asesores también conservan sus clientes actuales y antiguos realizando visitas, dejando folletos, dando soluciones a posibles problemas, manteniendo una preocupación por su cliente para que sienta que Multipetrol S.A., está pendiente de sus necesidades.

CIERRE DEL NEGOCIO

Una vez que el cliente indica que requiere algún servicio, se elabora y envía la propuesta y Cotización. En el caso de que sean empresas grandes que implican mayor cantidad de plantas, se procede a realizar una evaluación que va enfocada a disminuir el precio previa consulta con el presidente o gerente correspondiente del rango mínimo de precios. El cliente analiza la cotización y si confirma que le resulta conveniente, se contacta con el asesor comercial para enviarle el formulario de requerimiento.

SOLICITUD DE FACTURACIÓN

- Se envía a Facturación según las características y valores cotizados en la propuesta presentada para que genere la factura.
- El cliente puede realizar el pago en efectivo, transferencia, cheques o tarjeta de crédito.
- Una vez confirmado la cancelación se emite la orden de traslado de los equipos para la instalación en el lugar acordado

GESTIÓN DE COBROS VENCIDOS:

El departamento contable a través de su asistente contable se realiza las llamadas permitentes a sus clientes fin que los cobros se realicen con normalidad en caso de no suceder lo anterior los **asesores comerciales** realizan llamadas telefónicas, negociaciones etc., para ejecutar el cobro

Indicadores:

INDICADOR	FÓRMULA
% de cumplimiento de visitas programadas	$\frac{\text{Número de visitas efectuadas a clientes potenciales}}{\text{Total visitas planificada a clientes potenciales}}$
% captación de nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos captados}}{\text{Meta de captación de nuevos clientes}}$
% cumplimiento de metas en ventas	$\frac{\text{Monto de Venta realizado en el mes}}{\text{Monto de Venta planificado en el mes}}$

Registros y Documentos:

- Registro de visitas realizadas
- Registro de clientes nuevos
- Facturación por vendedor en efectivo y a crédito
- Reporte de Vencimiento de la cartera
- Reporte de recuperación de cartera

MULTIPETROL S.A.
MACROPROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL
Nombre del proceso: GESTIÓN Y VENTAS DEL COORDINADOR COMERCIAL
Objetivo: En este proceso se describe los procedimientos efectuados por el coordinador del departamento comercial.
Responsables: Coordinador del departamento comercial.- Es el responsable de planificar y organizar el equipo de ventas en función de las decisiones estratégicas del negocio.
Destinatarios: Asesores comerciales
Alcance: El proceso se inicia con la localización de los clientes por parte del coordinador y concluye con la venta realizada por el asesor comercial
Requisitos Legales: - Políticas de la compañía

Políticas Internas:

- Aprobar el formulario de requerimiento del cliente firmado por el solicitante y el Asesor Comercial
- Coordinación comercial liderará las reuniones de staff
- El Coordinador comisionará de los cierres de venta en un 80% del cupo mensual
- Realizará las propuestas de negocio
- Ajustará los precios de las propuestas según el mercado

Actividades:**LEVANTAMIENTO DE CLIENTES POTENCIALES**

- El coordinador apoya a los **asesores comerciales** en las negociaciones directas con los clientes potenciales a fin que la venta sea realizada con éxito. A diario se maneja la gestión de cartera de los clientes predefinidos.
- Coordina reuniones de staff mensuales para revisar los índices de ventas, metas alcanzadas y fijar las nuevas metas.

ADMINISTRAR LAS EXISTENCIAS

El coordinador Comercial administrará el stock de plantas a fin de cumplir con las negociaciones pactadas, además, manejará alianzas estratégicas con otras compañías.

MONITOREO Y APOYO A LOS ASESORES COMERCIALES

El departamento comercial liderado por el coordinador acompañará a los asesores comerciales antes, durante y después de las negociaciones, procurando cerrar negociaciones en el menor tiempo posible

CAPACITACIONES CONSTANTES

El departamento comercial está constantemente capacitándose en temas como atención al cliente, conocimiento del producto, coaching, estrategia para agradar, técnicas para vender, formación para vendedores etc

Indicadores:

INDICADOR	FÓRMULA
% de cumplimiento de visitas programadas	Número de visitas efectuadas a clientes potenciales/ Total visitas planificada a clientes potenciales
% captación de nuevos clientes	Clientes nuevos captados/Meta de captación de nuevos clientes
% cumplimiento de metas en ventas	Monto de Venta realizado en el mes/ Monto de Venta planificado en el mes
% de incremento en ventas	Total ventas mes anterior/total ventas mes actual

Registros y Documentos:

- Registro de visitas realizadas
- Registro de clientes nuevos
- Registro de asistencia de capacitaciones
- Registro de asistencia a reuniones de staff

3.1.1.2. Gestión Humana

<p>MULTIPETROL S.A.</p> <p>MACROPROCESO DE GESTIÓN HUMANA</p>
<p>Nombre del proceso: GESTIÓN DEL COORDINADOR HUMANO</p>
<p>Objetivo: En este proceso se describe los procedimientos efectuados por el coordinador del departamento de Gestión Humana</p>
<p>Responsables:</p> <p>Coordinador del área de Gestión Humana.- Es el responsable de planificar, organizar y sustentar la necesidad de recurso humano capacitado a las diferentes áreas de la empresa.</p>
<p>Destinatarios: toda la compañía</p>
<p>Alcance:</p> <p>El proceso inicia en el momento en que el área solicita nuevo personal y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.</p>
<p>Requisitos Legales:</p>

- Normativa y legislaciones ecuatorianas vigentes
- Políticas de la compañía

Políticas Internas:

- Llevar a concurso interno la vacante, en caso de no existir publicar el requerimiento de personal por los medios que dispone la compañía
- Aprobar el formulario de requerimiento
- Realizar el proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal
- Realizará las capacitaciones necesarias para iniciar en su puesto de trabajo
- Entregar los recursos necesarios para realizar su trabajo

Actividades:

REQUERIMIENTO, SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- El coordinador de gestión realiza la gestión de selección, requerimiento y contratación de personal cuando algún área de la compañía requiere de nuevo personal o llenar una vacante vacía.

ADMINISTRAR EL PERSONAL

El coordinador de Gestión Humana, dirige el ingreso de la nueva persona en la compañía desde la parte legal como, contratos, ingreso al Iess, exámenes pre ocupacionales, hasta nóminas, pagos extras, capacitaciones etc

EGRESO DEL PERSONAL

El departamento gestionará las salidas del personal por cualquier razón considerada en el código de trabajo, sustentadas con los documentos legales pertinentes.

Indicadores:	
INDICADOR	FÓRMULA
<p>% Tiempo promedio de vacantes no cubiertas</p>	<p>Indicador: $0,33(\text{componente1}) + 0,33(\text{componente2}) + 0,34(\text{componente3})$</p> <p>Componente 1: (No. de días consumidos en el proceso de selección / No. de días estándar para el procesos) * 100%</p> <p>Componente 2: - Número de Vacantes efectivamente cubiertas / No. de vacantes requeridas) * 100%</p> <p>Componente 3: (Promedio de evaluaciones de periodo de prueba / máximo de calificación por persona (1.000)) * 100%</p>
<p>% personal capacitado</p>	<p>Número de personal capacitadas / número promedio de empleados</p>
<p>% rotación del personal</p>	$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A: Número de personas contratadas durante el período considerado. • D: Personas desvinculadas durante el mismo período. • F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

	<ul style="list-style-type: none"> • F2: Número de trabajadores al final del período.
% Ausentismo laboral	Días no laborados/total de días a trabajar
% Accidentabilidad laboral	Cantidad de accidentes/numero promedio de trabajadores
<p>Registros y Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro entrevistas realizadas - Test de Idoneidad - Exámenes preocupaciones - Documentos del trabajador (curriculums, documentos legales, certificados de formación etc.) - Notificación de aviso de entrada - Contratos - Registro de inducción al puesto de trabajo - Carta de renuncia voluntaria o documento que sustente situación de despido - Exámenes pos-empleo - Notificación de salida del IESS - Liquidación de Haberes 	

3.2. Análisis externo

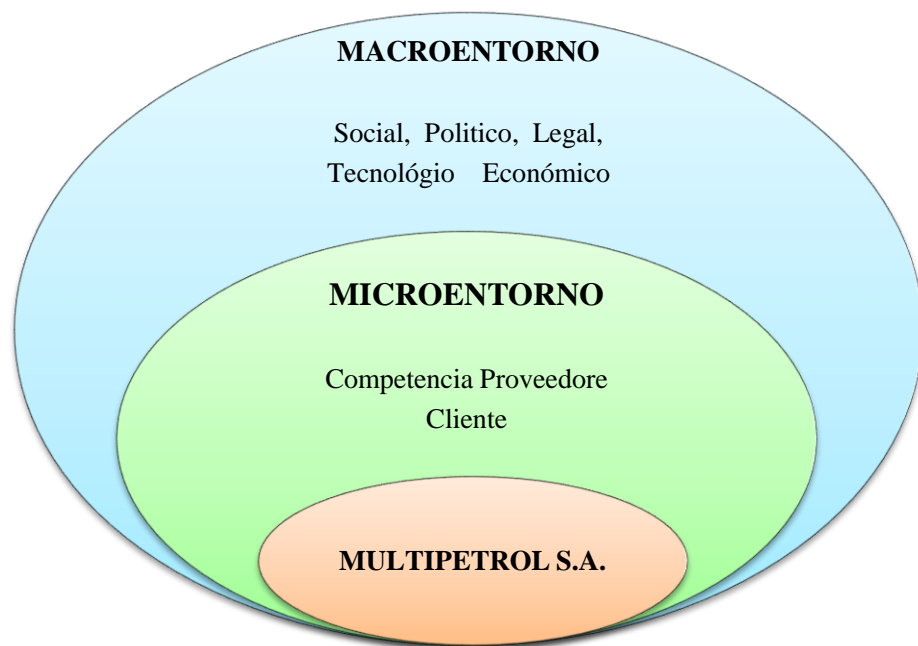


Figura 3.01. Análisis Situacional

3.1.2. Influencias Macroeconómicas

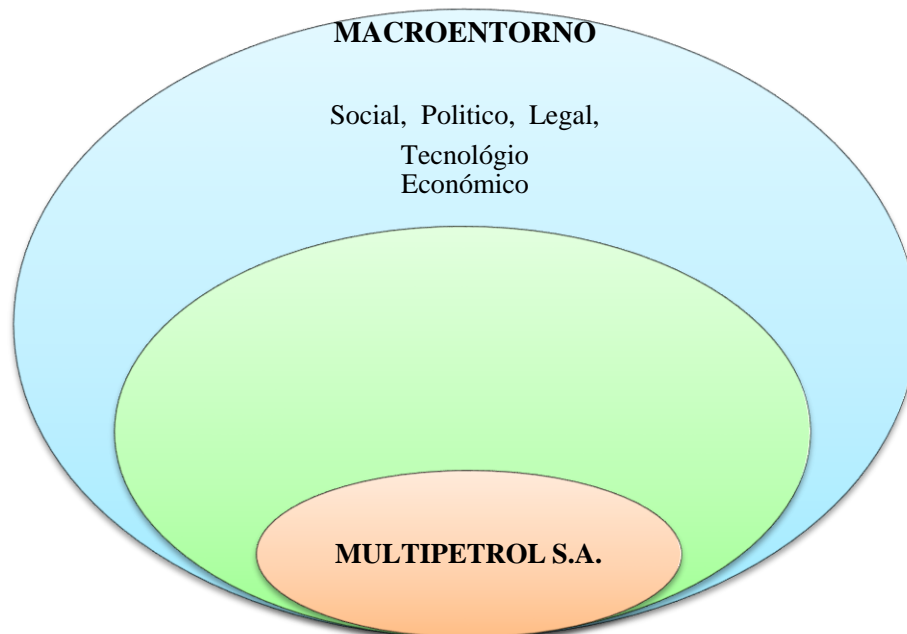


Figura 3.02. Macro-entorno

El macro ambiente se encuentra determinado por todos aquellos factores con tendencias nacionales y del entorno global. MULTIPETROL S.A., se apoya en los siguientes factores

3.1.2.1. Factor Político

“Un sistema político es la plasmación organizativa de un conjunto de interacciones que son estables a través de las cuales se ejerce la política en un contexto limitado por la población. Este sistema viene formado por agentes, instituciones, organizaciones, comportamientos, creencias, normas, actitudes, ideales, valores y sus respectivas interacciones, que mantienen o modifican el orden del que resulta una determinada distribución de utilidades, conllevando a distintos procesos de decisión de los actores, que modifican la utilización del poder por parte de lo político a fin de obtener el objetivo deseado”

(<http://es.wikipedia.org/>, 2014).

El actual gobierno ecuatoriano lleva en su mandato 8 años a cargo del señor Economista Rafael Correa líder del partido político “Alianza País”, reelegido por tercera ocasión en el 2013 y culminando en el 2017.

Se puede destacar una positiva gestión gubernamental:

Se creó el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con el fin de instituir una política integral de transporte, que posibilite la planificación, estrategias, y debida coordinación para que el Ecuador participe en los circuitos globales de transporte.

Se desarrolló e implementó un plan estratégico para el mejoramiento y la excelencia en la planificación, diseño, construcción y mantenimiento de los proyectos viales,

Inversión para la construcción, reconstrucción, mantenimiento, ampliación, rectificación, ampliación, remodelación de carreteras, puentes, puertos y

aeropuertos alrededor de todo el País, a fin de impulsar la producción y el turismo, y mejorar la economía ecuatoriana.

3.1.2.2. Factor Social

El factor social se compone de deseos, actitudes, expectativas, educación, creencias y costumbres que se desenvuelve y desarrolla en el entorno de un pueblo determinado a fin de alcanzar el bien de la población. Así mismo los problemas sociales son el conjunto de males que abate a esa población.

Actualmente la sociedad ecuatoriana se encuentra estable, con las políticas que el Gobierno acertadas; y pese a los cambios que se están dando con la baja del petróleo las empresas ecuatorianas y en especial Multipetrol busca fortalecerse en el mercado con su política de cuidado del medioambiente.

3.1.2.3. Factor Tecnológico

La Tecnología es un conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

(<http://es.wikipedia.org/>, 2014).

El factor tecnológico es de suma importancia dentro un país y porque constituye una de las herramientas más utilizadas que permite la integración de las personas, integra un campo de trabajo en los ámbitos de la investigación, educación, la política, la cultura etc.

El avance tecnológico ha aportado a las personas posibilidades de desarrollar una vida más completa y de más amplios horizontes. La incorporación cotidiana del

progreso en la tecnología ha supuesto, de esta manera, un progreso social.

El progreso tecnológico considera una gran transformación en el sistema productivo de las empresas y provoca adaptación a los sistemas cambiantes de la competencia, dando menores tiempos, más productividad y por ende más ganancia.

Para Multipetrol es una Amenaza la tecnología, puesto que las empresas desean productos y servicios cada vez más rápidos y compactos que permita conservar espacios. Las empresas poseen espacios reducidos para sus operaciones por tanto el crecimiento de demandas requiere también de expansión para sus líneas nuevas de negocio.

3.1.2.4. Factor Legal

El gobierno norma a las empresas haciendo cumplir las leyes, normas y reglamentos a través de los organismos de control destinados para esa labor:

Multipetrol se encuentra regulado por los siguientes organismos:

Servicio de Rentas Internas.- Es un ente encargado de la recaudación de impuestos fiscales y administración tributaria.

Los impuestos que la compañía declara son:

- Anexo Relación de Dependencia
- Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- Declaración retenciones en la Fuente
- Impuesto al Valor Agregado
- Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

Ministerio del Ambiente.- Es un ente que velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Ministerio de Trabajo.- Es una entidad que permite la regulación del trato laboral e intermediación laboral, otorgando seguridad a ambas partes.

3.1.2.5. Factor Económico

Las fuerzas económicas influyen en la forma de reaccionar de los consumidores frente a una empresa. En otras palabras, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema de cualquier empresa, ya sea comercial o no lucrativa. <https://es.wikipedia.org/> consultado el 20 de junio del 2015.

Los índices económicos que influyen dentro del marco económico de Multipetrol son:

La inflación.- Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (BCE, Banco central del Ecuador, s.f.)

Señala que también que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

(BCE, BCE, s.f.) consultado el 20 de junio del 2015.

Los porcentajes inflacionarios durante el año fueron los siguientes:

Tabla 3.01.

Los porcentajes inflacionarios año 2014

Fecha	Valor
ene-14	0,72%
feb-14	0,11%
mar-14	0,70%
abr-14	0,30%
may-14	-0,04%
jun-14	0,10%
jul-14	0,40%
ago-14	0,21%
sep-14	0,61%
oct-14	0,20%
nov-14	0,18%
dic-14	0,11%

Fuente: (BCE, Banco central del Ecuador, s.f.)

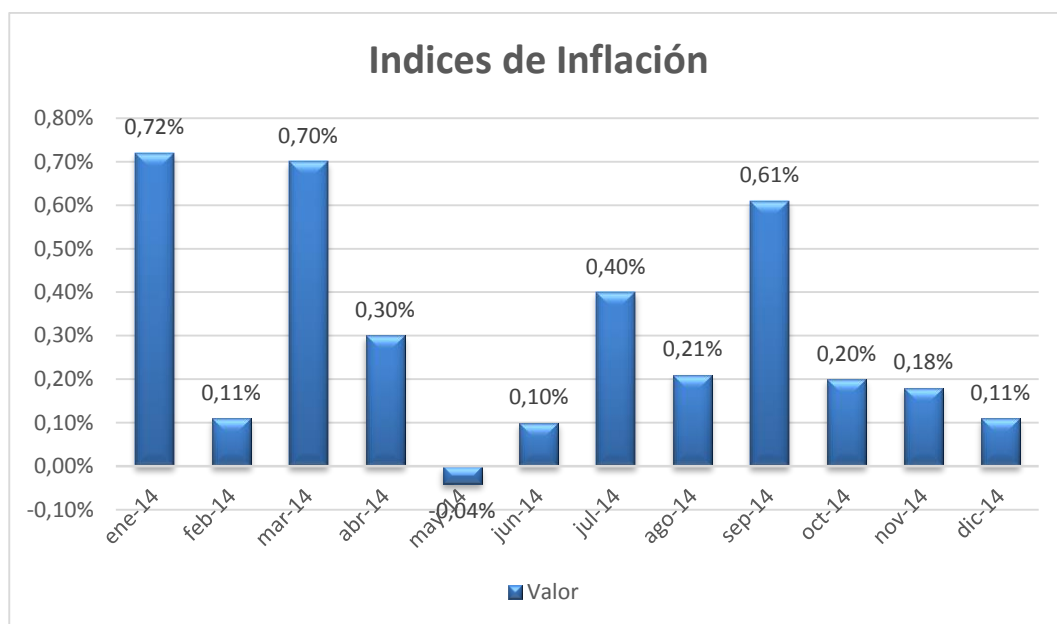


Figura 3.03. Índices de Inflación 2014
Fuente: (BCE, Banco central del Ecuador, s.f.)

La tendencia a la baja se sostiene respecto a los índices de inflación en los precios solo en los meses de enero y marzo tiene los porcentajes más altos.

Producto Interno Bruto – PIB

El producto interno bruto (PIB), representa el valor de los bienes y servicios que mide la riqueza en un período; y su tasa de variación como el principal indicador de la evolución de la economía de un país. (BCE, Banco central del Ecuador, s.f.)

El PIB del Ecuador ha mostrado una tendencia creciente sobretodo en el sector de la Construcción

La economía de Ecuador creció un 4,5% en 2013, por el sector no petrolero, que tuvo un avance del 4,9% y representó el 85,4% del producto interno bruto

Los sectores que más contribuyeron al crecimiento del PIB fueron construcción (0,87 puntos); petróleo y minas (0,51); agricultura (0,43) manufactura, excepto refinación de petróleo (0,43) transporte (0,39) y enseñanza, servicios sociales y salud (0,36).

Desempleo

Tabla 3.02.

Índices de desempleo del 2010 al 2014

AÑOS	% DESEMPLEO
2010	6,11%
2011	5,07%
2012	5,00%
2013	4,86%
2014	4,54%

Fuente: (BCE, Banco central del Ecuador, s.f.)

La tendencia está a la baja con una comparación desde el año 2010 lo que indica que el país, mantiene una población económicamente activa del 95% en promedio, pese la crisis petrolera que se sostiene

3.1.3. Influencias Microeconómicas

Las influencias Microeconómicas son todas las fuerzas que una empresa puede controlar dentro de todo el macro-entorno.

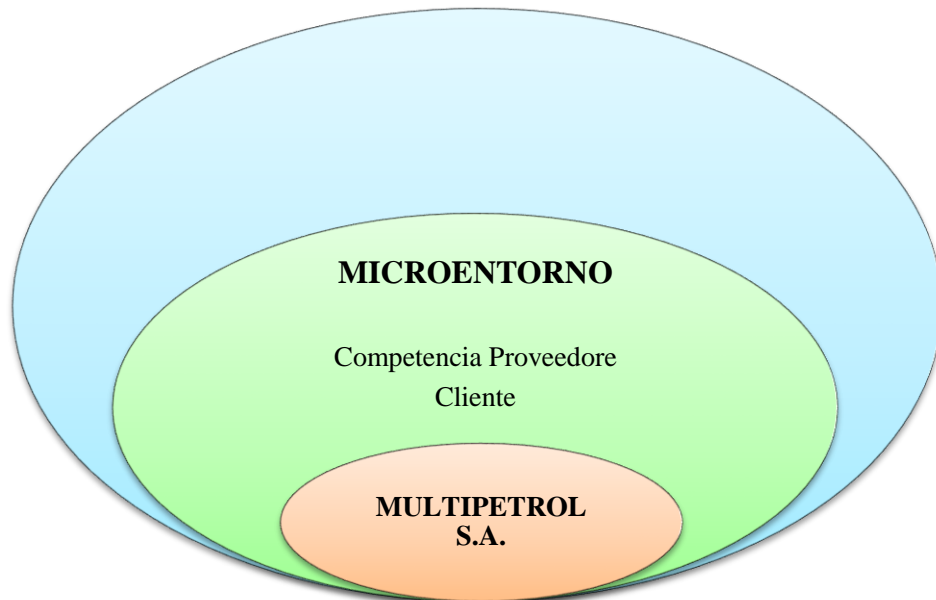


Figura 3.04. Micro-entorno

3.1.3.1. Clientes

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de inquietud es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa

Los clientes en una empresa se sostienen gracias al grado de satisfacción que este posee por el servicio o producto recibido el cual sobrepasó las expectativas que este tenía.

Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio

Los clientes con los que actualmente cuenta la empresa son:



Figura 3.05. Clientes de Multipetrol
Fuente: (Multipetrol S.A., 2006)

3.1.3.2. Proveedores

Las empresas deben establecer relaciones a largo plazo con los proveedores y conservar una relación sólida, para mantenerse competente en el mercado.

La empresa ha conservado a sus proveedores por muchos años, y ha realizado alianzas estratégicas con compañías que poseen el mismo servicio a fin de cubrir con las demandas del mercado, sobretodo en el ambiental que cada día requiere de más preocupación y atención

3.1.3.3. Competencia

En la mayor parte de las empresas a nivel mundial, acreditan su progreso y crecimiento económico a la libre competencia que existe, ya al existir más compañías haciendo lo mismo, con similares características nos obliga a actuar de manera eficiente en nuestros procesos, logrando precios y calidad únicos.

La mayor ventaja competitiva son los tiempos de respuesta a los clientes, tanto en servicio como soluciones a sus requerimientos.

Esto se ha logrado gracias a mantener un equipo de trabajo óptimo, capacitado y motivado en su trabajo.

3.3. Matriz de análisis DAFO

DAFO (Debilidades – Amenazas) (Fortalezas – Oportunidades)

Es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. Nos permite el estudio tanto de las oportunidades y amenazas, como las fortalezas y debilidades para así poder desarrollar una estrategia a seguir dentro de la institución.

✓ **Fortalezas:** Son todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

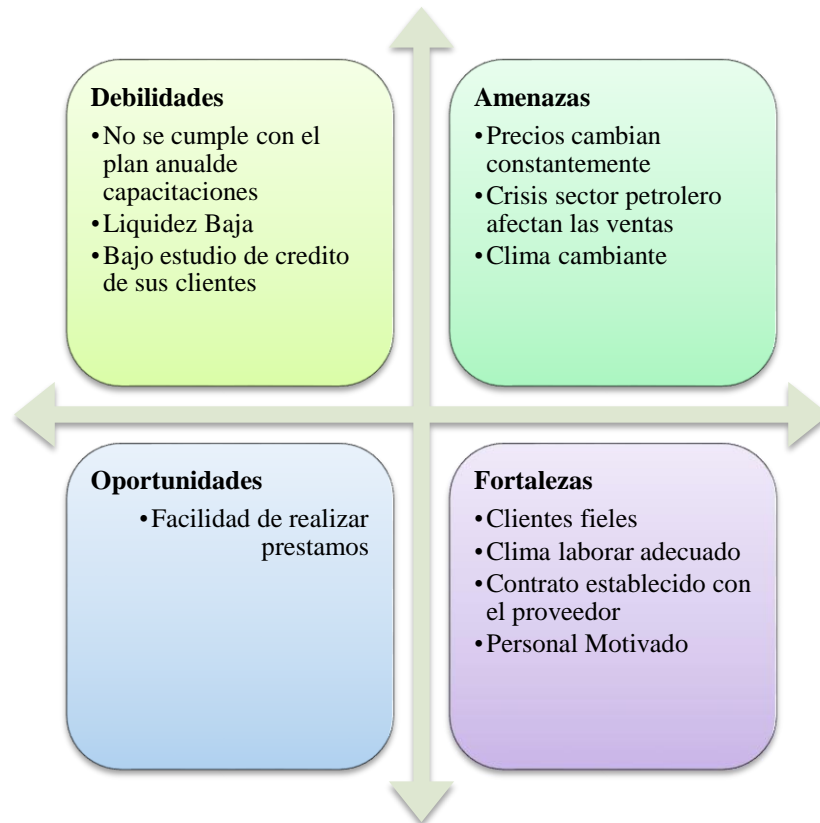
✓ **Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

✓ **Amenazas:** Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

✓ **Oportunidades:** Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa Multipetrol S.A.:

Cuadro 3.01. Análisis FODA de Multipetrol S.A



Fuente: (Multipetrol S.A., 2015)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. La Auditoría

4.1.1. Introducción

La auditoría inició con la revisión a los registros de las operaciones contables de las empresas, posterior al análisis, verificación y evaluación de los componentes financieros continuando con examinar algunos rubros de las entidades.

El incremento de actividades comerciales, financieras y de gestión de las empresas obliga a una constante evaluación de preferencia independiente que ayude a medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y calidad en el cumplimiento de sus objetivos; consiste en una revisión metódica, periódica y profesional de los registros, áreas, procesos y resultados de las entidades, con lo cual se busca medir y diagnosticar el comportamiento de la gestión en sus actividades y operaciones.

Para ello se aplicará las 5 fases de la auditoría de gestión:

- Fase I: Planificación Preliminar
- Fase II: Planificación Específica
- Fase III: Ejecución de trabajo
- Fase IV: Comunicación de Resultados
- Fase V: Seguimiento y Monitoreo

4.1.2. Evolución de la Auditoría

La auditoría nace cuando fue necesario rendir cuentas en los negocios y revisar que estas fueran correctas; fue evolucionando a la par que el crecimiento de la actividad de registros de operaciones mercantiles.

Los primeros antecedentes de auditoría data del siglo XV en países como España, Inglaterra, Holanda, Francia y otros que recurrían a los servicios de revisores de cuentas, encargados de revisar los registros manejados por los administradores de sus bienes asegurando que no hubieran fraudes en los reportes.

En América también creció la actividad de la auditoría, con las revisiones a las cuentas y resultados; se supervisaba el registro y manejo de los rubros y que fueran correctos; emitiendo una opinión sobre la actuación de los administradores.

Con la Revolución Industrial, a partir de la séptima década de 1800, algunas empresas habían alcanzado niveles de crecimiento en actividades fabriles y mercantiles, aumentando la necesidad de registrar las operaciones contables haciéndose indispensable la existencia de la profesión de la contaduría pública para. Por ende se hizo imperativo examinar las operaciones financieras y sus resultados, obligando a emitir un dictamen por parte de un contador independiente que a su vez asume la función de auditor.

La auditoría en sus inicios fue considerada una rama complementaria de la contaduría pública y se dedicaba a examinar los registros contables y adecuada presentación de los estados financieros de las empresas.

4.1.3. Definiciones de Auditoría

La palabra auditoria proviene del latín *audire* que significa oír y hace referencia a la forma en que los primeros auditores cumplían con su función, es decir escuchaban y juzgaban la verdad o falsedad de lo que era sometido a su verificación.

Para (Carlos, 2010) en su libro Auditoría en Sistemas Computacionales la auditoría es “la revisión independiente de alguna o algunas actividades, funciones específicas, resultados u operaciones de una entidad administrativa, realizada por un profesional de la auditoría, con el propósito de evaluar su correcta realización y, con base a ese análisis, poder emitir una opinión autorizada sobre la razonabilidad de sus resultados y el cumplimiento de sus operaciones”.

4.1.4. Clasificación de la Auditoría

La auditoría se clasifican según:

a. Por la persona que lo realiza:

Interna.- Es la revisión que realiza un profesional de la auditoría, cuya relación de trabajo es directa y subordinada al ente auditado

Externa.- Es el examen profesional realizado por auditores independientes que pueden pertenecer a una firma de auditoria o simplemente como profesionales en libre ejercicio de la profesión

b. Por objetivos:

Financiera.- Es la revisión sistemática realizada por un profesional a los estados financieros, con el fin de evaluar la razonabilidad, veracidad, confiabilidad y oportunidad en la emisión de los resultados financieros obtenidos durante un periodo específico o un ejercicio fiscal.

De Gestión.- Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión. Está orientada a mejorar el logro de las metas programadas y el uso de los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones o acciones correctivas para para mejorar los procesos internos de la empresa.

Tributaria.- Examen profesional realizado por el auditor enfocado a la verificación y determinación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Informática.- Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos y/o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes.

Ambiental.- Es un examen profesional del auditor enfocado a verificar el cumplimiento de las normativas medioambientales del cuidado y protección del entorno.

Sistema de Calidad.- Examen profesional del auditor enfocado a la evaluación del cumplimiento de las disposiciones del sistema de calidad o certificación (de cualquier tipo) adoptado por la entidad auditada, con la finalidad de determinar conformidades y no conformidades en el sistema de calidad

Operacional.- Evalúa la eficiencia, eficacia, economía de los métodos y procedimientos que rigen el proceso de una empresa.

Administrativa.- Analiza el desempeño de las funciones administrativas.

Gubernamental.- Es la revisión y el examen que se realiza en las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que cumplen las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales.

Fiscal.- Se dedica a observar el cumplimiento de las leyes fiscales.

Social.- Revisa la contribución de la sociedad así como la participación en actividades socialmente orientadas.

Forense.- Es una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas

4.1.5. Normativa

4.1.5.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptas (NAGA´s)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, tiene su origen en los Boletines (Statementon Auditing Estándar –SAS, 2014) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos publicadas en el año 1948.

Las NAGA´s, son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. Las NAGAS constituyen una ayuda para el auditor.

Se clasifican así:

4.1.5.1.1. Normas Generales

Denominadas también personales porque se refieren a la formación del auditor y a su competencia, a su independencia y a su necesidad de suficiente cuidado profesional y son:

1. **Una formación técnica adecuada y competencia como auditores:** Además de los estudios adquiridos en la universidad el auditor requiere la aplicación práctica en el campo.
2. **Actitud mental independiente:** El auditor debe ser imparcial al momento de emitir un juicio.

3. **Debido cuidado profesional:** El auditor debe ser íntegro y responsable en su desempeño.

4.1.5.1.2. Normas de Ejecución del Trabajo

Son más específicas y regulan la norma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en las diferentes etapas, y estas son:

1. **Planificación de trabajo y supervisión adecuada:** Debe existir una planificación antes de realizar la auditoría y una vigilancia en el trabajo de los asistentes del auditor en caso de que existieran.

2. **Evaluación del Control Interno:** Debe existir un exhaustivo estudio y evaluación del control interno, mediante la aplicación de métodos de evaluación como cuestionarios y flujogramas.

3. **Obtención de evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación:** Se debe obtener evidencia suficiente mediante la inspección, observación, indagación y confirmación sobre los estados financieros sujetos a la auditoría. (Statementon Auditing Estándar –SAS, 2014)

4.1.5.1.3. Normas de Información

Establecen directrices para preparar el informe de auditoría:

1. **Informe presentado de acuerdo a las PCGA's:** El informe deberá especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados.

2. **Consistencia de acuerdo a las PCGA's:** En el informe presentado por el auditor se debe indicar aquellas circunstancias donde los principios de contabilidad generalmente aceptados no hayan sido afectado substancialmente a los estados financieros.

3. **Revelación informativa adecuada:** Hace referencia 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.

4. **Expresión de opinión referente a los estados financieros:** El auditor debe emitir una opinión sobre si los estados financieros presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar. (Statementon Auditing Estándar –SAS, 2014)

4.1.5.2. Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

Las (Normas Internacionales de Auditoría) NIA's son la base para realizar la práctica de auditoría y son emitidas por la Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB).El objetivo del IAASB, es emitir normas de auditoría y de aseguramiento internacionales de alta calidad, promoviendo la convergencia de las normas nacionales con las internacionales de manera de lograr uniformidad en la práctica alrededor del mundo, y fortaleciendo en ese medio la confianza de la profesión de auditoría. Las normas internacionales de auditoría nos dicen:

Las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA's) son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional Contador Público que se dedique a labores de auditoria de estados financieros, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera de la empresa o ente por él auditados, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesionales acertados.

A continuación se resumen las NIAA's:

Cuadro 4.01. Resumen de las NIAA 'S

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
200	OBJETIVOS GLOBALES DEL AUDITOR INDEPENDIENTE Y REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades globales que tiene el auditor independiente cuando realiza una auditoría de estados financieros de conformidad con las NIA. En particular, establece los objetivos globales del auditor independiente y explica la naturaleza y el alcance de una auditoría diseñada para permitir al auditor independiente alcanzar dichos objetivos. Asimismo explica el alcance, la aplicabilidad y la estructura de las NIA e incluye requerimientos que establecen las responsabilidades globales del auditor independiente aplicables en todas las auditorías, incluida la obligación de cumplir las NIA. En adelante, al auditor independiente se le denomina "auditor".	Planificación
210	ACUERDO DE LOS TÉRMINOS DEL ENCARGO DE AUDITORÍA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor al acordar los términos del encargo de auditoría con la dirección y, cuando proceda, con los responsables del gobierno de la entidad. Ello incluye determinar si concurren ciertas condiciones previas a la auditoría cuya responsabilidad corresponde a la dirección y, cuando proceda, a los responsables del gobierno de la entidad.	Ejecución
220	CONTROL DE CALIDAD DE LA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades específicas que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros. También trata, cuando proceda, de las responsabilidades del revisor de control de calidad del encargo. Esta NIA debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables.	Planificación
230	DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de preparar la documentación de auditoría correspondiente a una auditoría de estados financieros. En el anexo se enumeran otras NIA que contienen requerimientos específicos de documentación y orientaciones al respecto. Los requerimientos específicos de documentación de otras NIA no limitan la aplicación de la presente NIA. Las disposiciones legales o reglamentarias pueden establecer requerimientos adicionales sobre documentación.	Ejecución
240	RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR EN LA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS CON RESPECTO AL FRAUDE	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor con respecto al fraude en la auditoría de estados financieros. En concreto, desarrolla el modo de aplicar la NIA 315 y la NIA 330 en relación con los riesgos de incorrección material debida a fraude.	Ejecución y comunicación de resultados

Continua

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
250	CONSIDERACIÓN DE LAS DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS EN LA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de considerar las disposiciones legales y reglamentarias en la auditoría de estados financieros. Esta NIA no es de aplicación en el caso de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad en los que al auditor se le contrata específicamente para comprobar el cumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias específicas e informar al respecto de manera separada.	Planificación
260	COMUNICACION CON LOS RESPONSABLES DEL GOBIERNO DE LA ENTIDAD	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicarse con los responsables del gobierno de la entidad en una auditoría de estados financieros. Aunque la presente NIA se aplica con independencia de la dimensión o estructura de gobierno de la entidad, su aplicación presenta particularidades cuando todos los responsables del gobierno de la entidad participan en su dirección, y en el caso de entidades cotizadas. Esta NIA no establece requerimientos relativos a la comunicación del auditor con la dirección de una entidad o con sus propietarios a menos que sean a la vez responsables del gobierno de la entidad.	Ejecución
265	COMUNICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS EN EL CONTROL INTERNO A LOS RESPONSABLES DEL GOBIERNO Y A LA DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros. Esta NIA no impone responsabilidades adicionales al auditor con respecto a la obtención de conocimiento del control interno y al diseño y la realización de pruebas de controles más allá de los requerimientos de la NIA 315y la NIA 330.	Ejecución
300	PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de planificar la auditoría de estados financieros. Esta NIA está redactada en el contexto de auditorías recurrentes. Las consideraciones adicionales en un encargo de auditoría inicial figuran separadamente.	Planificación

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
315	IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y DE SU ENTORNO	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.	Planificación
320	IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD EN LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar el concepto de importancia relativa en la planificación y ejecución de una auditoría de estados financieros. La NIA 450 explica el modo de aplicar la importancia relativa para evaluar el efecto de las incorrecciones identificadas sobre la auditoría y, en su caso, de las incorrecciones no corregidas sobre los estados financieros.	Planificación y Ejecución
330	RESPUESTAS DEL AUDITOR A LOS RIESGOS VALORADOS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor, en una auditoría de estados financieros, de diseñar e implementar respuestas a los riesgos de incorrección material identificados y valorados por el auditor de conformidad con la NIA 315.	Planificación y Ejecución
402	CONSIDERACIONES DE AUDITORÍA RELATIVAS A UNA ENTIDAD QUE UTILIZA UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de la entidad usuaria de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada cuando la entidad usuaria utiliza los servicios de una o más organizaciones de servicios. En concreto, desarrolla el modo en que el auditor de la entidad usuaria aplica la NIA 315 y la NIA 330 para la obtención de conocimiento sobre dicha entidad, incluido el control interno relevante para la auditoría, que sea suficiente para identificar y valorar los riesgos de incorrección material, así como para diseñar y aplicar procedimientos de auditoría posteriores que respondan a dichos riesgos.	Planificación
450	EVALUACIÓN DE LAS INCORRECCIONES IDENTIFICADAS DURANTE LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de evaluar el efecto de las incorrecciones identificadas en la auditoría y, en su caso, de las incorrecciones no corregidas en los estados financieros.	Planificación y Ejecución

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
500	EVIDENCIA DE AUDITORÍA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) explica lo que constituye evidencia de auditoría en una auditoría de estados financieros, y trata de la responsabilidad que tiene el auditor de diseñar y aplicar procedimientos de auditoría para obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada que le permita alcanzar conclusiones razonables en las que basar su opinión.	Planificación y Ejecución
501	EVIDENCIA DE AUDITORÍA CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA DETERMINADAS ÁREAS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las consideraciones específicas que el auditor ha de tener en cuenta en relación con la obtención de evidencia de auditoría suficiente y adecuada, de conformidad con la NIA 330, la NIA 500 y otras NIA aplicables, con respecto a determinados aspectos de las existencias, los litigios y reclamaciones en los que interviene la entidad, así como la información por segmentos en una auditoría de estados financieros.	Ejecución
505	CONFIRMACIONES EXTERNAS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata del empleo por parte del auditor de procedimientos de confirmación externa para obtener evidencia de auditoría de conformidad con los requerimientos de la NIA 330 y de la NIA 500. No trata de las indagaciones sobre litigios y reclamaciones, las cuales se contemplan en la NIA 501.	Ejecución
510	ENCARGOS INICIALES DE AUDITORÍA SALDOS DE APERTURA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor en relación con los saldos de apertura en un encargo inicial de auditoría. Además de los importes que figuran en los estados financieros, los saldos de apertura incluyen cuestiones cuya existencia al inicio del periodo debe ser revelada, tales como contingencias y compromisos.	Ejecución
520	PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata del empleo por el auditor de procedimientos analíticos como procedimientos sustantivos ("procedimientos analíticos sustantivos"). También trata de la responsabilidad que tiene el auditor de aplicar, en una fecha cercana a la finalización de la auditoría, procedimientos analíticos que le faciliten alcanzar una conclusión global sobre los estados financieros.	Ejecución
530	MUESTREO DE AUDITORÍA	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es de aplicación cuando el auditor ha decidido emplear el muestreo de auditoría en la realización de procedimientos de auditoría. Trata de la utilización por el auditor del muestreo estadístico y no estadístico para diseñar y seleccionar la muestra de auditoría, realizar pruebas de controles y de detalle, así como evaluar los resultados de la muestra.	Ejecución

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
540	AUDITORÍA DE ESTIMACIONES CONTABLES, INCLUIDAS LAS DE VALOR RAZONABLE, Y DE LA INFORMACIÓN RELACIONADA A REVELAR	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor en relación con las estimaciones contables, incluidas las estimaciones contables del valor razonable, y la información relacionada a revelar, al realizar una auditoría de estados financieros. En concreto, desarrolla la aplicación de la NIA 315 y la NIA 330, así como de otras NIA relevantes, a las estimaciones contables. También incluye requerimientos y orientaciones sobre las incorrecciones en estimaciones contables concretas y sobre indicadores de la existencia de posible sesgo de la dirección.	Ejecución
550	PARTES VINCULADAS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor en lo que respecta a las relaciones y transacciones con partes vinculadas en una auditoría de estados financieros. En concreto, desarrolla la aplicación de la NIA 315, la NIA 330 y la NIA 240 en relación con los riesgos de incorrección material asociados a las relaciones y transacciones con partes vinculadas.	Ejecución
560	HECHOS POSTERIORES AL CIERRE	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor con respecto a los hechos posteriores al cierre, en una auditoría de estados financieros.	Ejecución
570	EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor, en la auditoría de estados financieros, en relación con la utilización por parte de la dirección de la hipótesis de empresa en funcionamiento para la preparación de los estados financieros.	Planificación Ejecución
580	MANIFESTACIONES ESCRITAS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor, en una auditoría de estados financieros, de obtener manifestaciones escritas de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad.	Comunicación de Resultados

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
600	CONSIDERACIONES ESPECIALES- AUDITORÍAS DE ESTADOS FINANCIEROS DE GRUPOS (INCLUIDO EL TRABAJO DE LOS AUDITORES DE LOS COMPONENTES)	<p>Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) son aplicables a las auditorías de grupos. Esta NIA trata de las consideraciones particulares aplicables a las auditorías del grupo y, en concreto, a aquellas en las que participan los auditores de los componentes.</p> <p>Cuando un auditor involucre a otros auditores en la auditoría de unos estados financieros que no sean los del grupo, esta NIA puede resultar de utilidad para dicho auditor, adaptada en la medida en la que las circunstancias lo requieran. Por ejemplo, un auditor puede pedir a otro auditor que presencie el recuento de las existencias o inspeccione los activos fijos físicos situados en un lugar lejano.</p> <p>El auditor de un componente puede estar obligado por las disposiciones legales o reglamentarias, o por otro motivo, a expresar una opinión de auditoría sobre los estados financieros de un componente. El equipo del encargo del grupo puede decidir utilizar la evidencia de auditoría en la que se basa la opinión de auditoría sobre los estados financieros del componente como evidencia de auditoría para la auditoría del grupo; en este caso, los requerimientos de esta NIA son también de aplicación.</p> <p>De conformidad con lo establecido en la NIA 220, se requiere que el socio del encargo del grupo se satisfaga de que aquellos que realicen el encargo de auditoría del grupo, incluidos los auditores de los componentes, reúnan, en conjunto, la competencia y las aptitudes adecuadas. El socio del encargo del grupo también es responsable de la dirección, supervisión y realización del encargo de la auditoría del grupo.</p> <p>El socio del encargo del grupo aplicará los requerimientos de la NIA 220 independientemente de si es el equipo del encargo del grupo o el auditor de un componente quien realiza el trabajo sobre la información financiera de dicho componente. Esta NIA facilita al socio del encargo del grupo el cumplimiento con los requerimientos de la NIA 220 cuando los auditores de los componentes realizan el trabajo sobre la información financiera de dichos componentes.</p>	Ejecución Comunicación de Resultados
610	UTILIZACIÓN DEL TRABAJO DE LOS AUDITORES INTERNOS	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor externo con respecto al trabajo de los auditores internos cuando el auditor externo ha determinado, de conformidad con la NIA 315, que es posible que la función de auditoría interna sea relevante para la auditoría.</p> <p>Esta NIA no trata de los casos en que auditores internos individuales presten ayuda directa al auditor externo al llevar a cabo procedimientos de auditoría.</p>	Comunicación de Resultados

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
620	UTILIZACIÓN DEL TRABAJO DE UN EXPERTO DEL AUDITOR	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor respecto del trabajo de una persona u organización en un campo de especialización distinto al de la contabilidad o auditoría, cuando dicho trabajo se utiliza para facilitar al auditor la obtención de evidencia de auditoría suficiente y adecuada.</p> <p>Esta NIA no trata de:</p> <p>(a) situaciones en las que el equipo del encargo incluye un miembro, o consulta a una persona u organización, especializado en un área específica de contabilidad o de auditoría, las cuales se tratan en la NIA 220431; ni de</p> <p>(b) la utilización por el auditor del trabajo de una persona u organización, especializada en un campo distinto al de la contabilidad o auditoría y cuyo trabajo en dicho campo se utiliza por la entidad para facilitar la preparación de los estados financieros (experto de la dirección), la cual se trata en la NIA 500.</p>	Ejecución
700	FORMACION DE LA OPINIÓN Y EMISION DEL INFORME DE AUDITORÍA SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de formarse una opinión sobre los estados financieros. También trata de la estructura y el contenido del informe de auditoría emitido como resultado de una auditoría de estados financieros.</p>	Comunicación de Resultados
705	OPINION MODIFICADA EN EL INFORME EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de emitir un informe adecuado en función de las circunstancias cuando, al formarse una opinión de conformidad con la NIA 700, concluya que es necesaria una opinión modificada sobre los estados financieros.</p>	Comunicación de Resultados

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
706	PÁRRAFOS DE ÉNFASIS Y PÁRRAFOS SOBRE OTRAS CUESTIONES EN EL INFORME EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las comunicaciones adicionales en el informe de auditoría cuando el auditor lo considere necesario para:</p> <p>(a) llamar la atención de los usuarios sobre una cuestión o cuestiones presentadas o reveladas en los estados financieros, de tal importancia que sean fundamentales para que los usuarios comprendan los estados financieros; o</p> <p>(b) llamar la atención de los usuarios sobre cualquier cuestión o cuestiones distintas de las presentadas o reveladas en los estados financieros que sean relevantes para que los usuarios comprendan la auditoría, las responsabilidades del auditor o el informe de auditoría.</p>	Comunicación de resultados
710	INFORMACIÓN COMPARATIVA- CIFRAS CORRESPONDIENTES DE PERIODOS ANTERIORES Y ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor en relación con la información comparativa en una auditoría de estados financieros. Si los estados financieros del periodo anterior fueron auditados por un auditor predecesor o no fueron auditados, los requerimientos y las orientaciones de la NIA 510 con respecto a los saldos de apertura también son de aplicación.</p>	Comunicación de resultados
720	RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR CON RESPECTO A OTRA INFORMACIÓN INCLUIDA EN LOS DOCUMENTOS QUE CONTIENEN LOS ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS	<p>Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor con respecto a otra información incluida en documentos que contienen estados financieros auditados y el correspondiente informe de auditoría. En ausencia de requerimientos específicos en las circunstancias concretas de un encargo, la opinión del auditor no cubre la otra información y el auditor no tiene la responsabilidad específica de determinar si la otra información se presenta correctamente o no. Sin embargo, el auditor examina la otra información porque la credibilidad de los estados financieros auditados puede verse menoscabada por incongruencias materiales entre los estados financieros auditados y la otra información</p> <p>En esta NIA por "documentos que contienen los estados financieros auditados" se entiende informes anuales (o documentos similares), que se emiten para los propietarios (o interesados similares), que contienen los estados financieros auditados y el correspondiente informe de auditoría. Esta NIA también puede aplicarse, adaptada según resulte necesario en las circunstancias concretas, a otros documentos que contienen los estados financieros auditados, tales como los utilizados en las ofertas de valores.</p>	Ejecución y Comunicación de resultados

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
NICC 1	CONTROL DE CALIDAD EN LAS FIRMAS DE AUDITORÍA QUE REALIZAN AUDITORÍAS Y REVISIONES DE ESTADOS FINANCIEROS, ASÍ COMO OTROS ENCARGOS QUE PROPORCIONAN UN GRADO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS RELACIONADOS	<p>Esta Norma Internacional de Control de Calidad (NICC) trata de las responsabilidades que tiene la firma de auditoría en relación con su sistema de control de calidad de las auditorías y revisiones de estados financieros, así como de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados. Esta NICC debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables.</p> <p>Otros pronunciamientos del Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (International Auditing and AssuranceStandardsBoard - IAS- BB) contienen normas y orientaciones adicionales, en relación con las responsabilidades del personal de la firma de auditoría relativas a los procedimientos de control de calidad para tipos de encargos específicos. Por ejemplo, la NIA 220 trata de los procedimientos de control de calidad de las auditorías de estados financieros.</p> <p>Un sistema de control de calidad se compone de políticas diseñadas para alcanzar el objetivo establecido en el apartado 11, y de los procedimientos necesarios para implementar y realizar un seguimiento del cumplimiento de dichas políticas.</p>	Ejecución y Comunicación de resultados
800	CONSIDERACIONES ESPECIALES - AUDITORÍAS DE ESTADOS FINANCIEROS PREPARADOS DE CONFORMIDAD CON UN MARCO DE INFORMACIÓN CON FINES ESPECÍFICOS	<p>Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) de la serie 100-700 son de aplicación a la auditoría de estados financieros. La presente NIA trata de las consideraciones especiales para la aplicación de dichas NIA a una auditoría de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.</p> <p>La presente NIA está redactada en el contexto de un conjunto completo de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.</p>	Ejecución

Continúa

Vienen

SECCIÓN NIAA	NOMBRE DE LA NIAA	ALCANCE	EN QUE FASE SE APLICA
805	CONSIDERACIONES ESPECIALES- AUDITORÍAS DE UN SOLO ESTADO FINANCIERO O DE UN ELEMENTO, CUENTA O PARTIDA ESPECÍFICOS DE UN ESTADO FINANCIERO.	<p>Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) de la serie 100-700 son de aplicación a la auditoría de estados financieros y, cuando se aplican a la auditoría de otra información financiera histórica, se deben adaptar a las circunstancias, según corresponda. Esta NIA trata de las consideraciones especiales para la aplicación de dichas Normas Internacionales de Auditoría a la auditoría de un solo estado financiero o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero. El estado financiero o el elemento, cuenta o partida específicos de un estado financiero puede haber sido preparado de conformidad con un marco de información con fines generales o con fines específicos. Si se han preparado de conformidad con un marco de información con fines específicos, también es de aplicación a la auditoría la NIA 800.</p> <p>Esta NIA no es de aplicación al informe del auditor de un componente que se emita como resultado del trabajo realizado sobre la información financiera de un componente, a petición del equipo del encargo del grupo a efectos de la auditoría de los estados financieros del grupo.</p> <p>Esta NIA no invalida los requerimientos de las demás NIA, ni pretende tratar todas las consideraciones especiales que puedan ser relevantes en las circunstancias del encargo.</p>	Comunicación de resultados
810	ENCARGOS PARA INFORMAR SOBRE ESTADOS FINANCIEROS RESUMIDOS	Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de las responsabilidades que tiene el auditor en relación con un encargo para informar sobre unos estados financieros resumidos derivados de unos estados financieros auditados por dicho auditor de conformidad con las NIA.	

Fuente: (Normas Internacionales de Auditoría)

4.1.5.3. Código de Ética

El Código de Ética constituye un compendio de los valores y principios que guían la labor cotidiana de los auditores. La independencia, las facultades y las responsabilidades del auditor plantean elevadas exigencias éticas.

Los principios del auditor son:

- **Integridad:** Es la cualidad del auditor que le faculta para tomar decisiones. El comportamiento del auditor debe ser justo, honesto para que puedan confiar en su juicio.
- **Objetividad:** Imparcialidad con que el auditor trata o considera un asunto prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos. El auditor debe ser totalmente imparcial en todos los asuntos que corresponda al campo de su actuación profesional.
- **Independencia:** Es un valor moral y ético que tiene el auditor que ver con la capacidad que demuestra para valerse por sí mismo y no estar sometido así a la tutela o dominio de un ente superior. El auditor debe ser independiente de hecho y naturaleza.
- **Confidencialidad:** Se habla sobre el secreto profesional. La información que se obtenga no debe ser divulgada por parte del auditor.
- **Competencia:** Capacidad e idoneidad necesaria por parte del auditor al momento de brindar sus servicios.

4.1.6. Definición de la Auditoría de Gestión

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

Para (MALDONADO, 2001). en su libro Auditoría de Gestión, la define como: “Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 E’s (eficiencia, efectividad o eficacia, economía, ética y ecología) de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período.”

4.1.7. Propósitos y objetivos de la Auditoría de Gestión

4.1.7.1. Propósitos

El Manual de Auditoría de Gestión emitido por la (Contraloría General del estado) señala como propósitos los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos;
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos;
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones;
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

4.1.7.2. Objetivos

4.1.7.1.1 General

Evaluar el Control Interno de la organización para determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en el manejo de recursos, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

4.1.7.1.2 Específicos

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

4.1.8. Características de la Auditoría de Gestión

- Se orienta hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
- Se enfoca a obtener mejores resultados, con más eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.
- Identifica las fortalezas de la entidad y detecta los puntos críticos dentro de la misma.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

4.1.9. Similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera

Cuadro 4.02.

Diferencias y Similitudes entre Auditoria de Financiera y de Gestión

Auditoría de Gestión	Auditoría Financiera
<i>SIMILITUDES</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambas estudian y evalúan el control interno. • Son realizadas por personal calificado. • Emiten un informe producto del análisis realizado. • Utilizan técnicas, procedimientos y procesos similares. 	
<i>DIFERENCIAS</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya a la administración a aumentar sus niveles de eficiencia, eficacia y economía mediante la presentación de recomendaciones. • Utiliza los estados financieros como un medio. • Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de costos y la simplificación de tareas, etc. • No es solo numérica. • Su trabajo se efectúa de forma detallada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros. • Los estados financieros constituyen un fin. • Da confiabilidad a los estados financieros. • Es numérica. • Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.

Fuente: (FRANKLIN, 2006)

4.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión

4.2.1. Equipo multidisciplinario

El equipo multidisciplinario es como un conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales, que operan en conjunto durante un tiempo determinado con un objetivo común. Cada individuo es consciente de su papel y del papel de los demás, trabajan en conjunto bajo la dirección de un coordinador. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación. (FRANKLIN, 2006)

Audidores.- De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al encargado y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

Especialistas.- Son profesionales con capacidad en ciertas áreas del conocimiento y deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

4.2.2. Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus actividades, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia operacional.

El control interno es importante para:

- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Determinar los métodos y procedimientos necesarios para el buen desarrollo de las funciones y actividades

- Establecer la elaboración correcta de los registros contables y de los resultados financieros.
- Contribuir con la dirección de la empresa en la implementación y cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos que regularán su actuación.

4.2.2.1. Principios del Control Interno

La guía de COSO III ofrece una serie de principios básicos que representan los conceptos fundamentales asociados con los cinco componentes del Marco, y directamente extraídos de él.

Ambiente de Control

- **Integridad y Valores Éticos** La integridad y los valores éticos sólidos, especialmente de los altos directivos, se desarrollan, se comprenden y fijan el estándar de conducta para el reporte de la información financiera.
- **Consejo de Administración** El Consejo de Administración entiende y ejerce la responsabilidad de supervisión relacionada con el reporte de la información financiera y el control interno relacionado.
- **Filosofía y estilo operativo de la dirección** La filosofía y la forma de operar de la dirección ayuda a lograr el control interno eficaz del reporte de la información financiera.
- **Estructura de la organización** La estructura de la organización de la empresa ayuda a lograr el control interno eficaz del reporte de la información financiera.
- **Competencias del reporte de la información financiera** La empresa retiene individuos competentes en reporte de la información financiera y puestos de supervisión relacionados.
- **Autoridad y responsabilidad** Se asignan niveles de autoridad y responsabilidad a la dirección y empleados para facilitar el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

- Recursos humanos Se diseñan e implementan políticas y prácticas de recursos humanos para facilitar el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

Evaluación de Riesgos

- Objetivos de reporte de la información financiera La dirección especifica los objetivos de reporte de la información financiera con suficiente claridad y criterios para facilitar la identificación de riesgos al reporte de la información financiera fiable.
- Riesgos de reporte de la información financiera La empresa identifica y analiza riesgos al logro de los objetivos de reporte de la información financiera como base para determinar cómo se deberían gestionar estos riesgos.
- Riesgo de fraude La probabilidad de un error material debido a fraude se considera explícitamente cuando se evalúan los riesgos para lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

Actividades de Control

- Integración con evaluación de riesgos Se toman acciones para abordar los riesgos al logro de los objetivos de reporte de la información financiera.
- Selección y desarrollo de actividades de control Se seleccionan y desarrollan actividades de control teniendo en cuenta su coste y su eficacia potencial de mitigar riesgos para lograr los objetivos de reporte de la información financiera.
- Políticas y procedimientos Se fijan y comunican en toda la empresa las políticas relacionadas con el reporte de la información financiera fiable, y los procedimientos correspondientes que resulta en la aplicación de las directrices de la dirección.

- Tecnología de la información Se diseñan e implementan los controles de tecnología de la información donde sean aplicables, para ayudar a lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

Información y Comunicación

- Información de reporte de la información financiera Se identifica, captura y utiliza información pertinente en todos los niveles de la empresa y se distribuye en un formato y marco de tiempo que ayuda a lograr los objetivos de reporte de la información financiera.
- Información de control interno - Se identifica y captura información utilizada para poner en marcha otros componentes de control y se distribuye en un formato y marco de tiempo que permite al personal llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.
- Comunicación interna La comunicación permite y ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades individuales de control interno en todos los niveles de la empresa.
- Comunicación externa Se comunica a partes externas los asuntos que afectan la consecución de los objetivos de reporte de la información financiera.

Supervisión

- Evaluaciones continuas y separadas Evaluaciones continuas y/o separadas permiten que la dirección determine si el control interno de reporte de la información financiera existe y funciona.
- Deficiencias de reporte Se identifica y comunica las deficiencias de control interno de forma puntual a las partes responsables de tomar acción correctiva y a la dirección y la junta según sea apropiado.

4.2.2.2. Clases de Control Interno

Por la función

- **Control administrativo.-** Relacionado con la eficiencia en operaciones y adhesión a políticas de la empresa
- **Control financiero.-** Relacionado con la protección de los activos y la confiabilidad de registros financieros

Por la ubicación

- **Control interno.-** Proceso que plantea el Consejo de Administración, en el que participa toda la organización y proporciona seguridad razonable para alcanzar objetivos
- **Control externo.-** Comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades sometidas a su control.

Por la acción

- **Control previo.-** Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos
- **Control concurrente.-** Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado con el control de calidad
- **Control posterior.-** Comprende los procedimientos que se aplican después de la ejecución de los procedimientos y que permiten detectar errores y corregirlos.

Otras clasificaciones

- **Control preventivo.-** Se ponen en marcha para evitar que se produzcan los errores e irregularidades en las operaciones
- **Control detectivo.-** Están diseñados para encontrar errores después de que hayan ocurrido, determinan qué tan eficientes son las políticas
- **Control correctivo.-** Se ponen en marcha para corregir o rectificar los errores e irregularidades que se encontraron en los controles detectivos.

4.2.2.3. Limitaciones del Control Interno

Las limitaciones del Control interno que se suelen presentar son:

- **Disfunciones del sistema.-** Errores originados por interpretaciones incorrectas, despistes, olvidos o fatigas
- **Juicios.-** Errores humanos en la toma de decisiones
- **Elusión de los controles por la dirección.-** Originado por el desconocimiento de políticas o procedimientos de control
- **Relación costes/beneficio.-** El costo del control no debe ser mayor al controlado.
- **Confabulación.-** Dos o más personas se ponen de acuerdo para causar algún fallo en el sistema de control interno.

4.2.3. Herramientas para evaluar el Control Interno

4.2.3.1. Cédulas narrativas

Son procedimientos aplicados en función a la observación directa y apreciación de los procesos u operaciones.

Se debe describir a manera de resumen los procedimientos, registros, formularios, archivos, fases, entre otros; de las actividades realizadas por los empleados, departamentos y equipos que intervienen en el sistema que se pretende evaluar.

Resulta muy funcional en pequeñas empresas; también por su facilidad puede ser realizado por diferentes personas aunque no todos pueden redactar sus ideas en forma clara y entendible para terceros por lo cual se necesita un cierto grado de experiencia.

La aplicación de esta herramienta está supeditada a la iniciativa del auditor.

Lamentablemente no permite la comparación con otras áreas por lo cual presenta una visión pequeña del entorno, ocasionando dificultad para detectar áreas críticas.

Ejemplo


 <p style="text-align: center;">Ministerio ABC Narrativa de Control Interno DPTO. Contable Al 31 de diciembre del 20xx</p>	P/T
<p>NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO</p> <p>De la entrevista realizada con el Contador, el día 10 de septiembre de 2013, con la finalidad de conocer en forma global el Sistema aplicado en Contabilidad para el tratamiento contable de los contratos, viáticos y vehículos, se desprende:</p> <p>DESCRIPCION DEL SISTEMA</p> <p>Contratos</p> <p>Los registros contables con relación a los contratos se los realiza con el método del devengado, cuyo reporte debe ser emitido por Gestión Talento Humano.</p> <p>Anticipo de Viáticos</p> <p>En el caso de anticipo de viáticos y subsistencias, llega a contabilidad el Formulario de Viáticos juntamente con el cronograma de actividades (en el caso de Ministro, Subsecretarios y Directores no necesitan cronograma de actividades), se realiza el cálculo de los valores que corresponde a cada caso de acuerdo al Reglamento Interno de Viáticos que el Ministerio posee y se procede a realizar el registro como cuentas por cobrar por el anticipo; esta documentación se envía a Presupuesto para la disponibilidad presupuestaria y de allí a tesorería.</p> <p>LUGAR, FORMA Y CUSTODIA DE LOS ARCHIVOS CONTABLES</p> <p>La ubicación de los Comprobantes de pago por anticipos de viáticos, están ubicados en el archivo de contabilidad, los cuales se hallan ordenados en forma secuencial conforme al número del respectivo comprobante bajo la responsabilidad del encargado del archivo. Existen dos secuencias de documentos, como se describe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los que se hallan comprendidos en Comprobantes de Pago, que incluyen los desembolsos a personal que se encuentra laborando bajo la modalidad de contratos sea cual fuere su naturaleza, los anticipos por viáticos que los funcionarios reciben y las liquidaciones por este concepto cuando existe valor a cancelar por parte del Ministerio. - La otra secuencia de archivo se da con los Comprobantes de Diario, en los que se encuentra las liquidaciones de viáticos que no tienen valor a pagar o cobrar por parte del Ministerio. <p>PRINCIPALES OBSERVACIONES</p> <p>No se aprecia inconformidad en el sistema de contabilidad respecto al manejo de información.</p>	
Elaborado por: _____ Supervisado por: _____	Fecha: _____ Fecha: _____

Figura 4.01. Modelo de Cedula narrativa
 Fuente: (SLIDESHARE, s.f.) consultado el 20 de junio del 2015

4.2.3.2. Cuestionarios

Los cuestionarios son la herramienta más utilizada y consiste en preguntas previamente diseñadas y que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

Tipos de preguntas

Pregunta cerrada simple.- Las respuestas están limitadas a dos o tres posibilidades: SI, NO, N/A (No Aplicable). Proporciona respuestas específicas que no permiten reflexión. El objetivo es diseñar preguntas con respuestas afirmativas que indique un punto sólido dentro del control interno y por ende una respuesta negativa significa una debilidad. Al ser un cuestionario previamente elaborado existe la posibilidad que preguntas que no tengan respuesta lo cual será N/A, lo ideal es que no existan respuestas N/A ya que previamente hubo un conocimiento de la entidad.

Ejemplo:

¿Posee la empresa un manual de procedimientos?

Pregunta cerrada con respuestas múltiples.- Al tipo anterior, se adiciona una serie de alternativas que den mayor opción de respuesta.

Ejemplo:

¿Qué departamentos funcionan en la empresa?

- a) Contabilidad
- b) Ventas
- c) Producción
- d) Negocios internacionales

Pregunta abierta.- Pregunta formulada para conseguir una respuesta infinita ya que se deja a libre razonamiento del entrevistado.

Ejemplo:

¿Explique cómo funciona el sistema de contabilidad de la empresa?

Preguntas de tipo mixto.- Es la combinación de los tipos anteriores.

Ejemplo:

¿Posee la empresa un manual de procedimientos? Si su respuesta es No, señale los motivos.

Aspectos importantes de la aplicación de los cuestionarios

Posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

Disminuye costos por su aplicación que puede ser estandarizada. Otorga una pronta detección de deficiencias aunque no todas las preguntas las abordan. Siempre procura una respuesta. Se limita la iniciativa tanto del entrevistador como del entrevistado. No permite observar el proceso en conjunto ni la naturaleza de las operaciones. Cuando está confeccionado y aplicado el cuestionario no siempre permite incluir otras preguntas.

4.2.3.3. Flujograma

Es la representación gráfica del encadenamiento de las operaciones, áreas o procesos de la organización, precisando que documentos se utilizan, de donde emanan y quiénes son los responsables. Es decir, permite observar el flujo de información desde una fuente primaria de entrada encaminada a través de una serie de etapas hasta alguna condición de salida o término.

Los flujogramas son la herramienta más técnica para la evaluación en comparación con otros procedimientos.

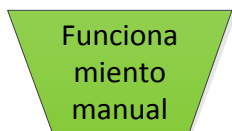
Los Flujogramas evalúan en una secuencia lógica. Necesita conocimientos sólidos de control interno. Requiere entrenamiento la aplicación de esta herramienta por lo cual personal inexperto no podría comprenderlo. Localiza desviaciones en procesos así como ausencia de controles.

Símbolos que se utilizan para el flujograma

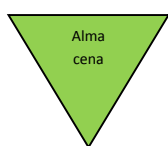
	Inicio/Fin: Indica el inicio y el fin de un diagrama de flujo.
	Proceso: Se utiliza comúnmente para presentar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.
	Decisión: Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.
	Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva.
	Entrada/Salida: Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo
	Conector: Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.



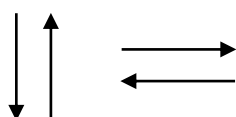
Conector entre diferentes páginas: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra hoja diferente en la que continúa el mencionado diagrama.



Proceso manual: Cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto bancario.



Almacenamiento: Un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.



Línea de flujo: Son utilizadas para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir, para indicar el sentido de las operaciones dentro del mismo.

Ejemplo

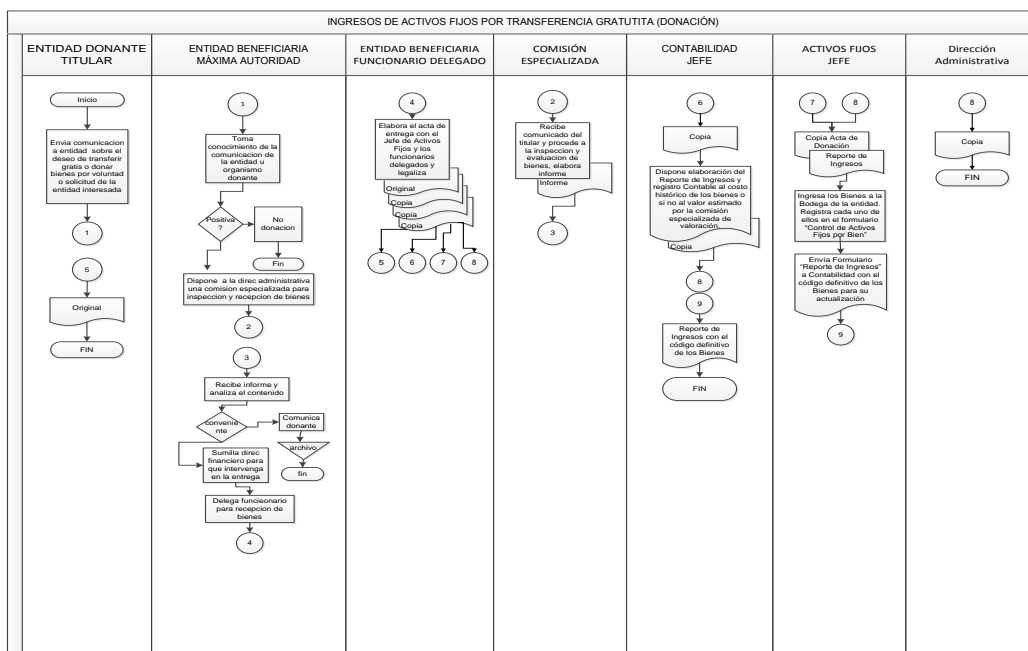


Figura 4.02. Ejemplo de flujograma
 Fuente (ADMINISTRACION4FCA.BLOGSPOT, s.f.) consultado el 20 de junio del 2015

4.2.3.4. Matriz de Control Interno

Es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. (CEPEDA, 1997)

Se entiende a una matriz de riesgo como una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad.

Cuadro 4.03. Modelo de Matriz de Control Interno

Empresa Comercial “ABC” Matriz de Control Interno Al 31 de diciembre de 20XX					
	1	2	3	4	5
Productos / Actividades	Impuestos	Contables	Normas Internas	Política Organizacional	Normas de Seguridad
Áreas					
Ventas	1,2	1,6	1,11	1,12	
Compras	2,2	2,6	2,11	2,12	
Contable	2,2	5,6	5,11	5,12	5,13
Finanzas	9,2	9,6	9,11	9,12	9,13
Elaborado por: XX Fecha: 01 – 12 – 200x			Supervisado por: ZZ Fecha: 01 – 12 – 200x		

Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.3.5. Listas de verificación o Chek List

Consiste en la elaboración de un banco de requerimientos que la entidad debería tener respecto del rubro a ser analizado y verificar el cumplimiento o no del requisito sujeto a evaluación. A continuación se presenta el siguiente ejemplo:

Cuadro 4.04. Modelo de Listas de verificación o Chek List

Empresa ABC				
TESORERIA				
Lista de verificación				
31/12/2012				
			AP 5/7	
N:	Controles	Cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Conocimiento sobre el vencimiento de las facturas emitidas	x		
2	Análisis las cuentas de los distintos ejercicios para un mejor entendimiento de la situación actual.	x		
3	Existe un adecuado manejo del presupuesto de tesorería	x		
4	Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.		x	
5	Implementación de un software que permita tener una mayor eficacia en la gestión de la tesorería		x	
6	Se gestiona los flujos de caja día a día	x		Su elaboración de periodicidad es de 60 días
7	La organización toma decisiones económico financieras que permitan la consecución de los objetivos planteados	x		
8	Existe un manual que establezca y especifique las políticas y normas del departamento de tesorería		x	No hay un manual que especifique
9	Existe organización en los procesos del departamento	x		
10	El departamento ejerce una adecuada administración de la gestión de las necesidades y los excedentes a corto plazo	x		
		11	4	
ELABORADO POR: MB		FECHA: 20/05/2013		
REVISADO POR:		FECHA:		

Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.3.6. Mixtas - combinación de métodos

Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos, por ejemplo los flujogramas con cuestionarios.

4.2.3.7. Ventajas y Desventajas de la Aplicación de herramientas de Evaluación del Control Interno

Cuadro 4.05. Ventajas y Desventajas de la Aplicación de herramientas de Evaluación del Control Interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><u>Cuestionario</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitan la recopilación de información y no necesitan muchas explicaciones ni una gran preparación para aplicarlos. • Permiten la rápida tabulación e interpretación de los datos, proporcionando la confiabilidad requerida. • Son muy rápidos de aplicar y ayudan a captar mucha información en muy poco tiempo. • Ayudan a tener información útil y confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita una buena elección del universo y de las muestras utilizadas. • Pueden provocar datos equivocados si se formulan deficientemente las preguntas. • Hacen impersonal la participación del personal auditado, por lo que la aportación de la información útil para la auditoría es limitada. • Falta de profundidad en las respuestas y no se puede ir más allá del cuestionario.
<p><u>Flujogramas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa siguiendo una secuencia ordenada y lógica. • Observación del circuito en conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita de conocimientos sólidos de control interno. • Requiere conocimiento para la utilización de la simbología.

<ul style="list-style-type: none"> • Identifica existencia o ausencia de controles. • Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. • Permite detectar hechos, controles y debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado el uso a personal inexperto. • Es un método más costoso por ser un diseño específico de la estructura de un proceso.
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><u>Cédulas Narrativas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación a entidades pequeñas. • Facilidad en su uso y aplicación. • Deja abierta la iniciativa del auditor. • Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todas las personas expresan sus ideas claras en las narrativas. • El auditor con experiencia evalúa. • Limitado a empresas grandes. • No permite visión en conjunto. • Difícil detección de áreas críticas. • Uso inadecuado de palabras, origina cambios en el resultado.
<p><u>Matrices</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite una mejor localización de las debilidades del control interno. • Identifica a empleados relacionados con tareas de registro, custodia y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite una visión de conjunto, sino por sectores. • Campos de evaluación en función de los criterios y experiencia del auditor.

Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.3.8. Tipo de riesgo

4.2.3.8.1. Riesgo de Auditoría

Riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros contienen incorrecciones materiales. El riesgo de auditoría es una función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección.

La fórmula para determinar el Riesgo de Auditoría (RA) es:

$$\mathbf{RA = RCI (RI * RC) * RD}$$

Donde:

RCI = Riesgo de Incorrección Material

RI = Riesgo Inherente

RC = Riesgo de Control

RD = Riesgo de Detección

Riesgo de Incorrección Material

Riesgo de que los estados financieros contengan incorrecciones materiales antes de la realización de la auditoría. El riesgo comprende dos componentes, descritos del siguiente modo, en las afirmaciones:

Riesgo de control.- Riesgo de que una incorrección que pudiera existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra relevación de información, y que pudiera ser material ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad.

Riesgo inherente.- Susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes.

La fórmula es:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100$$

$$\text{Riesgo de Control} = 1 - \left[\frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} \times 100 \right]$$

Riesgo de Detección

Riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten la existencia de una incorrección que podría ser material, considerada individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones.

4.2.3.9. Matriz de riesgo

Tabla 4.01.

Matriz de Riesgo

**Matriz de riesgo
Confianza**

NIVEL	DESDE	HASTA
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Riesgo

Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

Uso de la Colorimetría para la calificación de Riesgos

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente escalas colorimétricas de 3 y 5 niveles.

Tabla 4.02.

Riesgo de colorimetría – 3 Escala

Colores	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Inferior	Superior		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Amarillo	36%	75%	Moderado Moderado	Moderado Moderado
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

Tabla 4.03.

Riesgo de colorimetría – 5 Escalas

Colores	Puntaje		Riesgo	Confianza
	Inferior	Superior		
Verde	15%	35%	Bajo	Alto
Celeste	36%	50%	Moderado Bajo	Moderado Alto
Amarillo		65%	Moderado	Moderado
Tomate	66%	75%	Moderado	Moderado
	76%	95%	Moderado Alto	Moderado Bajo
Rojo	76%	95%	Alto	Bajo

Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.4. Coso ERM (Enterprise Risk Management)

4.2.4.1. Antecedentes

El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno fue publicado en Estados Unidos en el año de 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- Financial Executive Institute (FEI).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Management Accountants (IMA)

COSO II

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un marco global sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

4.2.4.2. Definición

Es un proceso que está efectuado por el Comité, la gerencia y demás personal donde se detecta e identifica eventos que afecten a la organización para proveer razonablemente un aseguramiento en el cumplimiento de los objetivos corporativos. (CEPEDA, 1997)

4.2.4.3. Objetivos

La evaluación de Control Interno tiene como objetivos:

- Obtener comprensión de cada uno de los componentes de control interno e identificar los factores de riesgo.
- Evaluar la efectividad (inefectividad) del control interno de la Entidad.
- Comunicación de resultados de la evaluación de control interno.
- Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Eliminar la idea del empleado indispensable.
- Minimizar los riesgos de error y fraude.

4.2.4.4. Responsables

Los responsables de aplicar el COSO – ERM son el Comité Ejecutivo, la Gerencia y el personal.

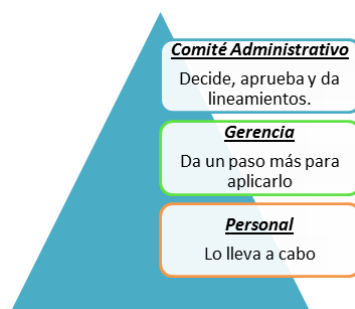


Figura 4.03. Responsables Coso II
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.4.5. Componentes

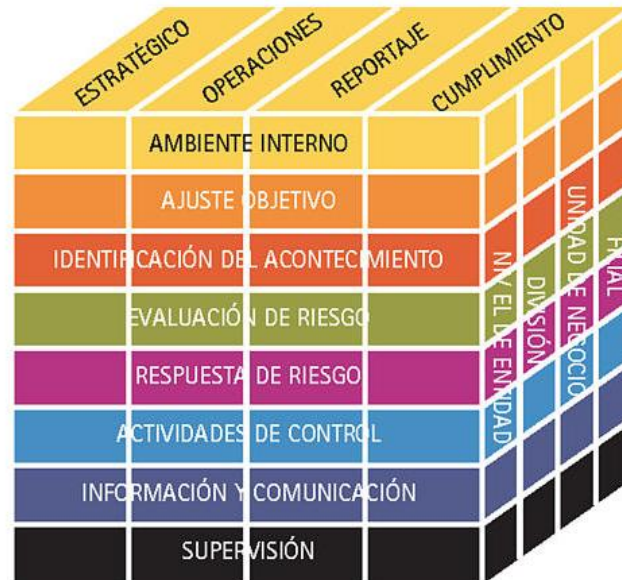


Figura 4.04. Componentes del Coso – ERM
Fuente: (estrategiafinanciera.wke.es, 2014)

4.2.4.5.1. Ambiente Interno

El personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales y el ambiente donde operan, constituye el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa, además tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los aspectos detallados a continuación que están marcados en negrilla, son los que se refieren al Informe COSO I, el resto son los que se añadieron al ampliar a este informe convirtiéndolo en COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)

- Integridad y valores éticos;
- Incentivos;
- Guías morales;
- Competencia en el trabajo;
- Consejo de Administración y Comités;
- Filosofía de la Administración y estilo operativo;
- Estructura organizacional;
- Asignación de la autoridad y responsabilidad; y,
- Recursos humanos, políticas y prácticas.

4.2.4.5.2. Establecimiento de objetivos

La dirección establece un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados deben alinearse con la misión/visión de la entidad, además deben ser consecuentes con el riesgo aceptado. (MENDEVIL, 2000)

Para establecer objetivos intervienen los siguientes factores:

Objetivos Estratégicos: La misión establece expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Objetivos Relacionados: Son objetivos de menor jerarquía derivados de los objetivos estratégicos, vinculados con las operaciones y actividades, al cumplir estos objetivos se creará y conservará valor para las partes relacionadas.

4.2.4.5.3. Identificación de eventos

Se identifica eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos con un impacto positivo (oportunidades) o negativo (riesgos). Además reconoce la importancia de entender los factores internos y

externos y el tipo de eventos que pueden generar. Estos eventos se identifican en todos los niveles de la organización.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Incluso los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto

Los factores que intervienen en esta componente son los externos (económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología).

4.2.4.5.4. Evaluación de riesgos

Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque:

Riesgo Inherente: Es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

Riesgo Residual: Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

4.2.4.5.5. Respuesta al riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo, estas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido. (MENDEVIL, 2000)

Categorías de respuesta al riesgo:

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

4.2.4.5.6. Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. (FRANKLIN, 2006)

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

4.2.4.5.7. Información y comunicación

Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

4.2.4.5.8. Supervisión y monitoreo

Permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

4.2.5. Muestreo de la Auditoría de Gestión

4.2.5.1. Definición

Muestreo de auditoría (muestreo)- Aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población. (MALDONADO, 2001)

4.2.5.2. Clases de muestreo

- Estadístico.
- No estadístico.

Estadístico

Muestreo estadístico- Tipo de muestreo que presenta las siguientes características:

- selección aleatoria de los elementos de la muestra; y
- aplicación de la teoría de la probabilidad para evaluar los resultados de la muestra, incluyendo la medición del riesgo de muestreo.

El tipo de muestreo que no presenta las características (a) y (b) se considera muestreo no estadístico.

No estadístico

Los métodos no estadísticos carecen de la posibilidad de medir el riesgo de muestreo y son:

- Selección de cada unidad de la muestra con base en algún criterio, juicio o información; y,
- Selección en bloques que consiste en escoger varias unidades en forma secuencial.

4.4.5.4.1. Determinación del tamaño de la muestra

El auditor debería considerar el riesgo del muestreo, el error tolerable y el error esperado para determinar el tamaño de la muestra. Además para considerar una muestra de auditoría se deberá considerar los objetivos específicos, la población de la cual se va a tomar la muestra y el tamaño de la misma.

A continuación se presentan las fórmulas para el cálculo de la muestra:

- **En caso de que se conozca el tamaño de la población**

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N E^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

E = error

N = Tamaño de la población

- **Intervalo de confianza**

Cálculo de una media poblacional

$$IC \text{ de } \mu_x = \bar{X} \pm (t_{\alpha})(s_{\bar{X}})$$

Donde:

$IC \text{ de } \mu_x$ = intervalo de confianza de una media poblacional

\bar{X} = media de la muestra

t_{α} = puntuación t crítica que corresponde al nivel de significancia y confianza establecidos.

$s_{\bar{x}}$ = error estimado

4.2.6. La evidencia

4.2.6.1. Definición

Evidencia de auditoría- Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información. (WHITTINTON, 2006)

4.2.6.2. Características de la Evidencia

La evidencia deber ser:

Suficiente.- Es aquel nivel o cantidad de evidencia que el auditor debe obtener para llegar a conclusiones razonables.

Relevante.- Es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría. Es decir, la evidencia tiene la importancia necesaria para ser comentada.

Competente.- La evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades. Como la característica lo define, la evidencia tiene que tener relación al asunto o materia que se examina y su nivel de aceptación.

Pertinente.- Es la relación que existe entre la evidencia y su uso. Se refiere tópico que se examina o al espacio de tiempo en se la pretende utilizar, denotándose

que si ha sido obtenida posterior a la emisión de resultados, posiblemente no tenga el mismo impacto.

Legal o Ética.- La obtención de la evidencia debe ser a través de medios legales y permitidos, debe hacerse énfasis en que el auditor no debería obtener evidencia ilícita para probar errores o fraudes.

4.2.6.3. Clases de evidencia

Evidencia documental.- Son aquellos documentos que se originan tanto dentro (registros contables, guías de recepción, etc.) como fuera (factura de proveedores, cartas, contratos, etc.) de la entidad.

Evidencia física.- Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen.

Evidencia analítica.- Se obtiene al analizar o verificar la información. La evidencia analítica puede originarse de los resultados de:

- Cálculos aritméticos.
- Comparaciones de información.
- Raciocinio.
- Análisis de la información dividida en sus componentes.

Evidencia testimonial.- Es la información que se obtiene de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. Es importante sustentar con evidencia documental o analítica.

4.2.6.4. Niveles de confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable se debe considerar la calidad de la fuente (esta de ser creíble y confiable) de donde proviene.

Mayor confiabilidad	Menor confiabilidad
Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.	Obtenida dentro de la entidad.
Producida por una estructura de control interno efectivo.	Producida por una estructura de control interno débil.
Obtenida por observación, inspección o reconstrucción.	Obtenida por confianza en el trabajo de terceras personas (Ej.: Auditores internos).
De la alta dirección.	Del personal de menor nivel.

4.2.6.5. Error vs fraude

De acuerdo al glosario de términos de las (Normas Internacionales de Auditoría) NIAA´s. Fraude.- El término “fraude” se refiere a un acto intencional de uno o más individuos dentro de la administración, empleados, o terceras partes, que da como resultado una representación errónea de los estados financieros. Y el Error es una falta no intencional en los estados financieros.

Por consiguiente en una auditoría, el auditor deberá tener un adecuado juicio profesional para poder determinar la diferencia entre el uno y otro ya que dependiendo de ello el trámite que se le dé al informe será diferente; por ejemplo si se trata de un fraude la administración de la compañía puede tomar la decisión de remitirlo a Fiscalía o si fuera un Error no pasará de un llamado de atención al interior de la entidad.

4.2.7. Pruebas de Auditoría

Son las pruebas que diseña el auditor para conseguir en la ejecución de la auditoría la evidencia que sirva para apoyar su opinión que será comunicada en el informe.

El auditor deberá obtener evidencia a través de la aplicación de las siguientes pruebas:

Pruebas de Cumplimiento.- Son aquellas pruebas que tienen por objeto conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo aplicadas correctamente y son efectivas. El conjunto de métodos o procedimientos asegurar son:

- Protección de activos
- Registros Contables fidedignos
- Actividad eficaz de operaciones
- Directrices de la dirección

Pruebas Sustantivas.- Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia relacionada con la integridad, exactitud y validez de la información financiera auditada. Existen dos tipos generales de pruebas sustantivas:

- Procedimientos analíticos; y,
- Pruebas de detalles.

Pruebas Analíticas.- Se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

Pruebas de Doble Propósito.- Es la combinación de pruebas, sean estas la aplicación de pruebas de Cumplimiento y Sustantivas.

4.2.8. Hallazgos de Auditoría

4.2.8.1. Fundamentos

La palabra “hallazgo” tiene muchos significados y connotaciones, además transmite una idea diferente a distintas personas. Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una cuenta, rubro, partida, área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la empresa bajo examen que merecen ser comunicados en el Informe. (WHITTINTON, 2006)

Un hallazgo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.
- Objetivo, al fundamentarse en hechos reales.
- Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.

Es importante que la presentación del hallazgo no conduzca a conclusiones erróneas y que su contenido esté plenamente justificado por la labor de auditoría efectuada.

4.2.8.2. Observaciones de Auditoría

Una de las maneras de analizar la naturaleza de una observación de auditoría consiste en considerar el proceso que se sigue para examinar cuidadosamente la

información obtenida en el curso de la auditoría, para lo cual se debe preguntar los pasos que se debe seguir cuando se busca respuestas para preguntas como:

- Es adecuado este procedimiento.
- Está clasificado este saldo de cuenta en forma correcta.
- Está permitido este gasto.

4.2.8.3. Causas que originan las observaciones

La causa fundamental de la observación está encubierta y su ubicación requiere persistencia y conocimiento, si esta no se identifica la causa de una observación, esta pone en peligro la auditoría al desconocer sus implicaciones potenciales en los hallazgos.

También debe considerarse si las causas identificadas pueden afectar la validez de la información a ser obtenida mediante procedimientos alternativos para otros componentes de la auditoría. La respuesta a las siguientes preguntas son útiles para identificar las causas de dichas observaciones:

- La observación se originó dentro o fuera de la entidad?
- Qué controles han sido diseñados para evitar o detectar la observación?
- La observación ha sido el resultado de un error humano o del procesamiento computadorizado?
- Cuál es la razón por la que los controles o las funciones de procesamiento no operan adecuadamente?
- Quién es responsable de operar estos sistemas de control?
- Los sistemas de control fueron diseñados en forma poco efectiva?
- Si este fuera el caso, qué impacto tiene sobre las operaciones?
- Los individuos involucrados fueron debidamente instruidos y son supervisados?
- La observación ha sido generada por el sistema contable y otro sistema de información de la entidad?

- La observación ha resultado de errores en los datos comunes para muchas transacciones (por ejemplo, cálculo de intereses sobre préstamos) o en datos aplicables a una transacción específica?
- La observación es el resultado del procesamiento inadecuado de información correcta o del uso de información incorrecta?

4.2.8.4. Atributos del hallazgo

Condición: “Lo que es” son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción.

Criterio: “Lo que debe ser” son las normas con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Causa: “Por qué” es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición; el motivo o motivos por los cuales no se cumplió con el criterio.

Efecto: “Las consecuencias” es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

4.2.8.5. Complemento de los atributos de hallazgo

Conclusiones: Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Recomendaciones: Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe.

4.2.9. Técnicas de Auditoría

Constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

Las técnicas de Auditoría se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 4.06. Las técnicas de Auditoría

VERIFICACION	TECNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección
Otras técnicas	a) Verificación b) Investigación c) Evaluación d) Medición

Fuente: (Contraloría General del estado)

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: Ejecución y Comunicación de Resultados.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: Planificación y Ejecución.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: Planificación y Ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: Planificación y Ejecución.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: Planificación y Ejecución.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: Ejecución.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios

normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: Planificación y Ejecución.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: Ejecución.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: Ejecución.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: Ejecución.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: Planificación y Ejecución.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: Ejecución.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los

aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: Planificación y Ejecución.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: Planificación y Ejecución.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: Planificación y Ejecución.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase Comunicación de Resultados.

Medición.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad. Fase de ejecución.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: Planificación y Ejecución.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: Planificación y Ejecución.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: Planificación y Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: Planificación y Ejecución.

Muestreo Estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: Ejecución.

El texto de las técnicas ha sido tomado del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

4.2.10. Papeles de trabajo

4.2.10.1. Generalidades

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un resumen de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, que junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión.

El auditor utiliza papeles de trabajo para facilitar la auditoría, ya que le proporcionan un registro del trabajo realizado. No existe una forma estándar para los papeles de trabajo pero estos deben ser flexibles en su forma y contenido.

4.2.10.2. Definición

Es el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, desde la planificación preliminar, específica y la ejecución de la auditoría. Además sirven para evidenciar (en forma suficiente, competente y pertinente) y respaldar la opinión del auditor sobre el trabajo realizado.

4.2.10.3. Características

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; para esto deben estar elaborados con una ortografía correcta, lenguaje entendible, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- En su elaboración se debe incluir tan solo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Se pueden registrar en papel, en formato electrónico u otros medios. Los papeles de trabajo preparados en forma electrónica deben someterse a los

mismos estándares de preparación, revisión y retención de los papeles de trabajo manuales.

- No deben contener enmendaduras y deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible.
- Son de propiedad del auditor, el cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

4.2.10.4. Objetivos

Los objetivos principales de los papeles de trabajo son:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado por el auditor.
- Respalda los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.
- Indicar el grado de confianza del Sistema de Control Interno.
- Servir como fuente de información para la redacción del informe y como fuentes de consultas en el futuro.

4.2.10.5. Aspectos Básicos para la elaboración de papeles de trabajo

- Deben ser preparados partiendo del punto de vista de la inclusión de todos los datos necesarios.
- Se incluirá todos los datos pertinentes.
- Se incluirá los datos que sustenten alguna afirmación o concepto expresado.
- Presentarán todos los datos necesarios que han de respaldar la propiedad de los registros y operaciones.
- Todos los papeles deberán ser elaborados con limpieza y ser matemáticamente exactos.

- Deberán contener un enunciado conciso del trabajo ejecutado, en conexión con su preparación.

4.2.10.6. Partes de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo están conformados por las siguientes partes:

Encabezado

- Nombre de la firma Auditora
- Nombre de la empresa
- Periodo Analizado
- Nombre del papel de Trabajo
- Referenciarían

Cuerpo

- Redacción de lo obtenido por parte de la empresa

Pie

- Nombre de la persona que elabora el P/T
- Nombre de la persona que revisa el P/T
- Fecha en la que ha sido elaborado y revisado

A continuación se presenta un ejemplo de las partes que conforman un papel de trabajo:

Encabezado	FIRMA AUDITORA	AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 01 de enero al 31 de diciembre de 200x CÉDULA NARRATIVA	Ref.
	<p align="center">CONTROL DE INGRESOS POR CONTRIBUCIONES, CUOTAS, DONACIONES Y OTROS</p> <p>Para el área de ingresos por contribuciones, cuotas, donaciones y otros se cuenta con una persona que en este caso es la directora del clínica, cuyo horario es de 7:30 a 13:30 hrs, de lunes a viernes.</p> <p>Se entrevisto a la señorita Mercedes Curulen y se le pregunto sobre la forma de cómo realizan sus actividades, quien nos indico lo siguiente:</p> <p>Para cada ingreso que se perciba, debe emitir el recibo 1-D-E recibo de cuotas, donaciones y otros ingresos, autorizado por la Contraloria General de Cuentas, que se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 donativo por consulta - 02 donativo voluntario - 03 donativo por apadrinamiento - 06 evento teleton. <p>Se utiliza el recibo No. 177-CR para donaciones en especie. Los ingresos recibidos en el dia, se depositan al dia siguiente en las cuentas bancarias a nombre de Fundabiem. Diariamente se imprime el reporte de los recibos emitidos debiendo cuadrarse con los depositos realizados.</p>		
Cuerpo	Elaborado por:		
	Revisado por:		
Pie	Fecha:		Fecha:

Figura 4.05. Ejemplo de papel de trabajo
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.10.7. Custodia y archivo

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, quien podrá facilitar copias o extractos de sus papeles a la entidad auditada. Asimismo podrá facilitar el acceso a estos papeles a terceros, como por ejemplo otros auditores, pero siempre con consentimiento expreso de los administradores de la entidad.

4.2.10.7.1. Clasificación del archivo

El archivo se clasifica en:

- Archivo permanente;
- Archivo de planificación, y;
- Archivo corriente.

4.2.10.7.2. Estructura y contenido del archivo permanente

En este archivo se constituye la base para la planificación y programación de la auditoría, este va a contener datos de naturaleza histórica o presentes relativos a la actual auditoría, con este tipo de archivo se obtiene una fuente de información relevante. El archivo permanente contendrá:

- Breve historia de la compañía
- Participación de los accionistas
- Escritura de constitución
- Organigramas
- Descripción de manuales
- Flujogramas
- Certificados de constitución
- Acta de asamblea y juntas
- Litigios juicios
- Obligaciones
- Otros que considere el auditor

Descripción	Ref.
Breve historia de la compañía	APH
Escritura de constitución, reformas, estatutos	APM
Estructura organizacional	APE
Certificados de constitución y gerencia	APG
Actas de Asamblea, Socios, Junta directiva y Accionistas	APA
Libros de contabilidad	APL
Descripción de manuales o procedimientos y flujogramas	APP
Litigios, juicios y contingencias	APJ
Obligaciones financieras a largo plazo	APO
Pólizas de seguro	APS
Información sobre contratos	APC
Disposiciones Legales	APD

Figura 4.06. Estandarización de Referencias
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.10.7.3. Estructura y contenido del archivo de planificación

En este archivo se reúne la información de planificación de cada auditoría realizada, su diferencia con el archivo permanente es que este se actualizará en una nueva auditoría. El archivo de planificación contendrá:

Ref.	Descripción
PP – 1	Contrato de trabajo
PP – 2	Visita previa
PP – 3	Plan de auditoría
PP – 4	Comprensión de las operaciones de la entidad
PP – 5	Comprensión de la estructura del Sistema de Control Interno
PP – 6	Puntos de interés para la auditoría por componentes
PP – 7	Plan de muestreo

Figura 4.07. Archivo de planificación
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.10.7.4. Estructura y contenido del archivo corriente

En este archivo se encuentran los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, estos tienen el objetivo de sustentar las conclusiones y recomendaciones entregadas. Este archivo puede servir como referencia para otras auditorías. El archivo corriente contendrá:

Ref.	Descripción
PT – 1	Programa de auditoría
PT – 2	Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen
PT – 3	Evaluación del Sistema de Control Interno - Cuestionarios
PT – 4	Estados financieros
PT – 5	Pruebas de auditorías llevadas a cabo
PT – 6	Copias de comprobantes y otros documentos corrientes
PT – 7	Memorándum y otras cartas corrientes
PT – 8	Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen

Figura 4.08. Archivo corriente
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.10.8. Marcas de Auditoría

Las marcas son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas por lo que su uso es acorde al criterio del auditor y su equipo de trabajo de la empresa o institución.

Algunos ejemplos son:

Marca	Significado
√	Verificado
Σ	Suma conforme
¥	Recalculado
√√	Cruzado con:
PPC	Papel proporcionado por el cliente
PPA	Tomado de P/T año anterior
!	Tomado de los registros del cliente
&	Circularizado

Figura 4.09. Marcas de Auditoría
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.2.10.9. Referencia cruzada

La referencia cruzada tiene por objeto relacionar información importante contenida en un papel de trabajo con respecto a otro.

Las reglas básicas de referenciación cruzada son:

- Sólo se referencian cruzadamente cifras idénticas.
- Toda referenciación cruzada se debe hacer en rojo
- Se deberá hacer siempre en ambas direcciones
- La posición de la referencia en relación con el número referenciado indica la dirección del flujo

4.2.10.10. Índices

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como sistematizar su ordenamiento. Normalmente se escribirá el índice en el ángulo superior derecho de cada hoja.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de 3 formas:

- Alfabética
- Numérica
- Alfanumérica

4.2.11. Parámetros e indicadores de gestión

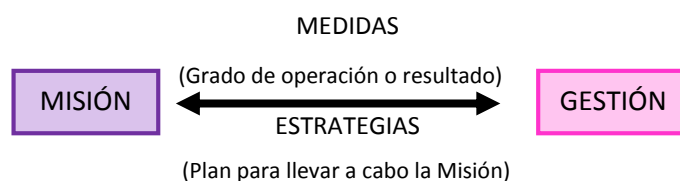
4.2.11.1. Indicadores como instrumento de control de gestión

La entidad debe tener implementado un Sistema de Control Interno antes de conocer y aplicar los indicadores de gestión, como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Control	Interno	+	Indicadores	=	Control
----------------	----------------	---	--------------------	---	----------------

El control de gestión nos permite medir y evaluar los resultados del control interno, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Para medir una actividad es importante saber ¿Qué medir? ¿Dónde medir? ¿Cuándo Medir? ¿Contra qué Medir?, estas preguntas deben relacionarse con la misión de la organización.



4.2.11.2. Uso de indicadores en Auditoría de Gestión

El uso de indicadores en la Auditoría permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.

- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Todos los aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al indicador se lo define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestran aspectos del desempeño de la entidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

4.2.11.3. Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en:

1. Cuantitativos y cualitativos
2. De uso universal
3. Globales, funcionales y específicos

1. Cuantitativos y cualitativos

Cuantitativos: Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.

Cualitativos: Permiten observar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional y evaluar la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

2. De uso universal

Estos indicadores son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional. Se clasifican en:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión.

Indicadores estructurales: La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

Indicadores de recursos: Estos indicadores sirven para medir y evaluar la formulación de presupuestos, metas y resultados del logro, administración y recaudación de la cartera, entre otros.

Indicadores de procesos: Estos indicadores son aplicables a la función operativa y sirven para establecer el cumplimiento de las etapas de los procesos en cuanto a extensión y etapas de la planeación; y, aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal: Sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.

3. Globales, funcionales y específicos

Indicadores globales: Miden los resultados en el ámbito de la entidad y la calidad del servicio que proporciona a sus clientes. Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica.

Indicadores funcionales: En este tipo de parámetros se debe tener presente la variedad de las funciones que se desarrollan en la entidad; por lo que cada actividad o función, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando el giro del negocio de la entidad.

Indicadores específicos: Se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

4.2.11.4. Construcción de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Para construir indicadores de gestión se puede aplicar la siguiente metodología:

- Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiera medir.
- Definición del objetivo que se persigue con el indicador
- Determinación de la fuente de los datos
- Análisis de información
- Determinación de la periodicidad del medidor
- Identificación del receptor del Informe de Gestión
- Revisión de los indicadores
- Usuarios de la información fuente

Partes del indicador:

<i>Nombre del indicador</i>	Cumplimiento meta ventas
<i>Rendimiento obtenido</i>	Ventas realizadas por semana
<i>Rendimiento esperado</i>	Ventas esperadas por semana
<i>Resultado obtenido</i>	Cumplimiento meta ventas

$$\text{Cumplimiento meta ventas} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Ventas esperadas por semana}}$$

= **Cumplimiento meta ventas**

4.2.11.5. Parámetros e indicadores de gestión de general utilización

Para la aplicación en la auditoría de gestión se necesita la interpretación de los siguientes parámetros:

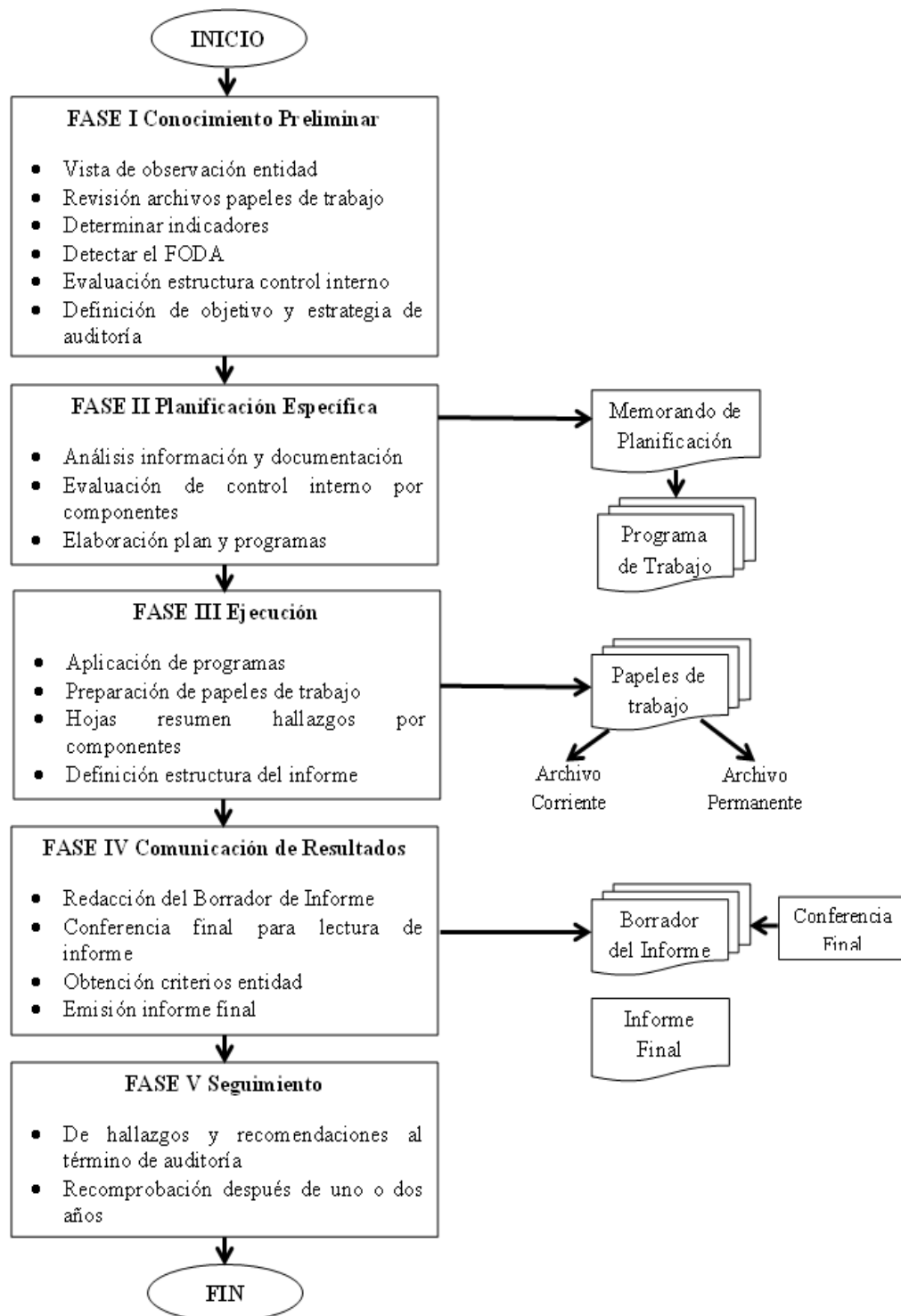
- **Economía:** Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.
- **Eficiencia:** Se definió como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro lado incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.
- **Eficacia:** Los indicadores de eficiencia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en que medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- **Ecología:** Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.
- **Ética:** Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores morales, institucionales con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la

comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los trabajadores quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

- **Calidad:** Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

La medición de la calidad es mediante la comparación de un producto o servicio con especificaciones, estándares establecidos por los usuarios o estándares reconocidos.

4.3. Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión



4.3.1. Fases del proceso de Auditoría de Gestión

4.3.1.1. Fase I conocimiento preliminar

4.3.1.1.1. Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

4.3.1.1.2. Actividades

El supervisor y el jefe de equipo cumplen con las tareas que se mencionan a continuación:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de información y documentos para actualizarlos.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la entidad, y las acciones realizadas o factibles de efectuarse para obtener ventaja de las fortalezas y oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas.


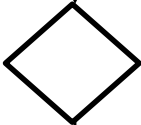


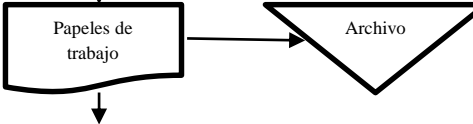

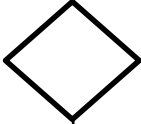

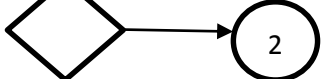
- Evaluación de la estructura del Sistema de Control Interno, lo que permitirá obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar las áreas, actividades, rubros, cuentas, etc., relevantes para la evaluación del Control Interno y que en las fases consecuentes se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

- Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

4.3.1.1.3. Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Documentación e información útil para la planificación.
- Objetivos y estrategia general de la auditoría.

4.3.1.1.4. Flujo de actividades

Fase I Conocimiento Preliminar	Paso y Descripción
	1. Supervisor y Jefe de Equipo y disponen visita previa.
	2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan la institución para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
	3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.
	4. y jefe de equipo obtienen información y documentación de la entidad.
	5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la misión, visión, objetivos y metas.
	6. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades, oportunidades y amenazas.
	7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario.
	8. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.
	9. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría.

4.3.1.1.5. Formatos y modelos de aplicación

- Entrevista con directivos
- Diagnóstico FODA
- Matriz análisis organizacional
- Cuestionario para la evaluación de la estructura de Control Interno COSO ERM
- Diagrama de flujo de los procesos existentes


 Multipetrol S.A. Cuestionario de Control Interno Gestión Comercial Al 31 de diciembre del 20xx					P/T
No.	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
TOTAL					
Elaborado por: _____		Fecha: _____			
Supervisado por: _____		Fecha: _____			

Figura 4.10. Modelo de Cuestionario de Control Interno
Fuente: Clases Universidad

4.3.1.2. Fase II: Planificación

4.3.1.2.1. Definición

La planificación consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en todas las fases y las actividades a desarrollar.

La planificación de una auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

4.3.1.2.2. Objetivos

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos:

- Los parámetros e indicadores de gestión de la empresa.
- La revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.
 - Debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.
 - Los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza, debilidades, y oportunidades de mejora de la empresa, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

4.3.1.2.3. Actividades

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

2. Evaluación del control interno relacionado con el área que es objeto de estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación

los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen. Los resultados obtenidos servirán para:

- Planificar la auditoría de gestión.
- Preparar un informe sobre el control interno.

3. En base de las actividades 1 y 2 ya descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

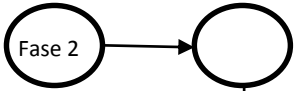



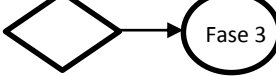
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética), por cada proyecto o actividad a examinarse.

Las actividades 1, 3 y 4 se realizaran en las oficinas del auditor, en cambio la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

4.3.1.2.4. Productos

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente

4.3.1.2.5. Flujo de actividades

Fase II Planificación	Paso y Descripción
	1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.
	2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente.
	3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorándum de planificación.
	4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría.
	5. La Firma de Auditoría revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

4.3.1.2.6. Formatos y modelos de aplicación

- Memorando de Planificación
- Cuestionario de Evaluación específica de Control Interno por componente
- Flujogramas de procesos
- Programas de trabajo por componente


	Multipetrol S.A. Programa de Trabajo de Auditoría Gestión Comercial Al 31 de diciembre del 20xx	P/T					
No.	Actividades	H. Planificadas	Horas Reales	R/PT	Responsable	Fecha	Obsevaciones
TOTAL							
Elaborado por:		_____		Fecha:	_____		
Supervisado por		_____		Fecha:	_____		

Figura 4.11. Modelo de Programa de Trabajo de Auditoría
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.3.1.3. Fase III: Ejecución

4.3.1.3.1. Objetivos

En esta etapa, es donde se ejecutan propiamente la auditoria, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

4.3.1.3.2. Actividades

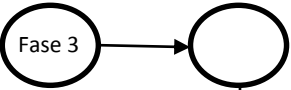
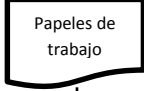
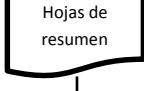
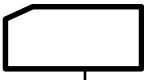

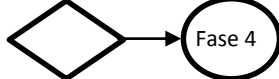
En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizaran las siguientes tareas:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales que junto a estadísticas ayudaran a detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4.3.1.3.3. Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente

4.3.1.3.4. Flujo de actividades

Fase III Ejecución	Paso y Descripción
	1. Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos.
	2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
	3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
	4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones.
	5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.
	6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría.

4.3.1.3.5. Formatos y modelos de aplicación

- Estructura del informe de auditoría de gestión.

4.3.1.4. Fase IV: Comunicación de resultados

4.3.1.4.1. Generalidades

Además de los informes parciales que pueden emitirse, se preparan un informe final, el mismo que en auditoría de gestión difiere, ya que no solo revela las deficiencias existentes como se lo hace en otras auditorías, sino que también, contendrán los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrán en forma resumida, el precio del incumplimiento, con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y económica en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

4.3.1.4.1.1. Comunicación al inicio de la auditoría

Para la comunicación del inicio del examen, de los hallazgos en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones de ley.

Para la ejecución de una auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales trabajadores vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría. Dicha comunicación se la efectuará en forma individual y de ser necesario, en el domicilio del interesado, por correo certificado o a través de la prensa. Para el caso de particulares se les notificará o requerirá información de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales trabajadores de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

4.3.1.4.1.2. Comunicación en el transcurso de la auditoría

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos deberán ser comunicados en el transcurso del examen y en la conferencia final, tanto a los funcionarios de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aún cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación de resultados durante la ejecución del examen tiene por finalidad:

- Ofrecer oportunidad a los responsables para que presenten sus opiniones.
- Hacer posible que los auditores dispongan de toda información y de las evidencias que existan.
- Evitar que se presente información o evidencia adicional, después de la conclusión de las labores de auditoría.

- Facilitar la adopción de las acciones correctivas necesarias por parte del titular y funcionarios responsables, incluyendo la implantación de mejoras a base de las recomendaciones, sin esperar la emisión del informe.
- Asegurar que las conclusiones resultantes del examen sean definitivas.
- Posibilitar la restitución o recuperación de cualquier faltante de recursos durante la ejecución del examen.
- Identificar los campos en que hay diferencia concreta de opinión entre los auditores y los funcionarios de la entidad.

Para formarse un criterio correcto sobre el hecho a comunicarse, de considerarlo necesario, el auditor solicitará la opinión de expertos de apoyo de la Contraloría o de los organismos técnicos o legales competentes.

Cuando el auditor establezca hallazgos que impliquen deficiencias y considere necesario participar a la entidad examinada, deberá comunicar de inmediato a los funcionarios vinculados a fin de obtener sus puntos de vista, aclaraciones o justificaciones correspondientes, para que se tomen los correctivos en forma oportuna.

La comunicación de resultados debe ser permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado.

Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes. Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen.

Para la formulación de las recomendaciones, se deberá incluir las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

4.3.1.4.1.3. Comunicación al término de la auditoría

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- Se preparará el borrador del informe que contenga los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- El borrador del informe debe incluir los comentarios, conclusiones y recomendaciones, debe estar sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.
- Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.
- En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio no subsanadas se presentarán documentadamente, hasta dentro de los cinco días hábiles siguientes y se agregarán al informe de auditoría, si el asunto lo amerita.
- Los casos en los que se presumen hechos delictivos, no serán objeto de discusión en la conferencia final.

4.3.1.4.1.4. Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los colaboradores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El jefe de equipo de la auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere.
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

4.3.1.4.1.5. Acta de conferencia final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

4.3.1.4.1.6. Emisión del informe

El último paso de la comunicación de resultados constituye la entrega oficial del informe de auditoría al titular de la entidad auditada y a los trabajadores que a juicio del auditor deben conocer, divulgar y tomar las acciones correctivas.

4.3.1.4.2. Objetivos

El objetivo de esta fase es poder comunicar a la administración de la entidad auditada, los resultados encontrados, y coadyuvar a la implantación de un plan de acción correctivo.

La fase de comunicación de resultados tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad.

4.3.1.4.3. Actividades

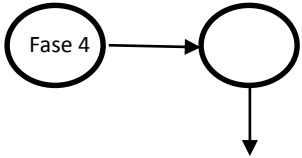
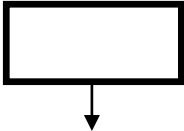
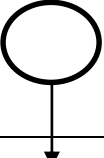
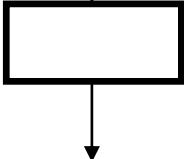
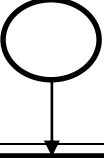

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo lo siguiente:

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte forzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

4.3.1.4.4. Producto

- Informe final de Auditoría.

4.3.1.4.5. Flujo de actividades

Fase VI Comunicación de Resultados	Paso y Descripción
	1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes.
	2. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.
	3. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
	4. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
	5. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.
	6. Se remite el informe a la entidad auditada.

4.3.1.4.6. Informe de auditoría de Gestión

4.3.1.4.6.1. Definición

El informe de auditoría de gestión es un documento que refleja el desempeño de actividades realizadas y que contiene los resultados encontrados y obtenidos en la auditoría.

4.3.1.4.6.2. Estructura del informe

- Caratula
- Índice, siglas y abreviaturas
- Carta de presentación

Capítulo I: Enfoque de la Auditoría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

Capítulo II: Información de la entidad

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo

Capítulo III: Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad relacionados con la evaluación de la estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

Capítulo IV: Resultados específicos por componente

Para la presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes debe incluir comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: Anexos Y Apéndice

4.3.1.4.6.3. Requisitos y cualidades del informe

El informe de auditoría debe ser elaborado con los siguientes requisitos y cualidades:

- **Concisión:** El informe debe ser y contener información suficiente sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para promover un entendimiento adecuado de los asuntos informados.
- **Completo:** El informe debe contener toda la información necesaria para cumplir los objetivos de la auditoría, permitir una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se presentan.
- **Claridad:** El informe debe ser claro y fácil de entender; el lenguaje usado debe ser tan simple como el tema permita.
- **Puntualidad:** El informe debe ser publicado de manera oportuna, esto significa elaborar un producto de calidad dentro de los tiempos estipulados en el plan de auditoría.
- **Tono constructivo:** Para que los comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor sean fácilmente aceptadas, es recomendable evitar la utilización de frases que generen una actitud defensiva o de oposición por parte de los funcionarios responsables del ente auditado.
- **Estilo persuasivo:** El auditor deberá presentar sus observaciones en forma convincente, de tal manera que el destinatario del informe pueda inferir las conclusiones y recomendaciones de los hechos examinados.

- **Trascendencia:** La eficiencia del informe decrece cuando se incluyen asuntos intrascendentes; por ello, los temas incorporados deben ser lo suficientemente significativos como para merecer ser informados y atraer la atención de las personas a la que va dirigido.

4.3.1.4.6.4. Comentarios, conclusiones y recomendaciones

- **Comentarios:** Es la descripción de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados en la ejecución de la auditoría, se deben exponer en forma lógica y clara ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.
- **Conclusiones:** Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo auditado.
- **Recomendaciones:** Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor eficiencia, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.

4.3.1.5. Fase V: Monitoreo

4.3.1.5.1. Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realiza, los internos y en ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoria, realizan el seguimiento correspondiente.


4.3.1.5.2. Actividades

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, con el siguiente propósito:

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de 2 ó 3 meses de haber recibido el informe aprobado.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haber concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

4.3.1.5.3. Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.



CGC
Audit & Consulting

Multipetrol S.A.

Matriz de Seguimiento de Recomendaciones

No	Titulo	Observacion	Recomendación	Responsable	Plazo	Firma

Elaborado por: _____

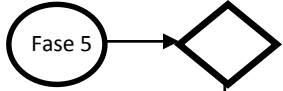



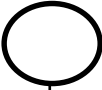
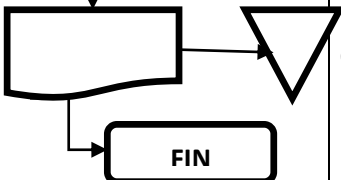
Supervisado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

Figura 4.12. : Modelo de Matriz de Seguimiento de Recomendaciones
Fuente: (Clases Universitarias, 2013)

4.3.1.5.4. Flujo de Actividades

Fase V Seguimiento	Paso y Descripción
	1. Socio de la firma auditora solicita a auditores realicen seguimiento auditoría.
	2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría.
	3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos
	4. Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencia las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo.
	5. Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega a la entidad.
	6. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento.

CAPÍTULO V

**CASO PRÁCTICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS
PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA DE LA
EMPRESA MULTIPETROL S.A., POR EL AÑO 2014**

Quito, 3 de enero de 2015

Ingeniero

Benjamin Torres Coronado

PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA MULTIPETROL S.A.

Ciudad

De mi consideración:

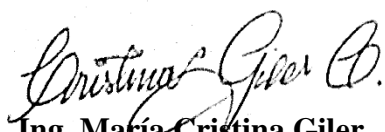
Reciba un cordial saludo de quienes conformamos CGC Audit & Consulting, a su vez deseándole éxitos en tan delicadas funciones.

La presente tiene por objeto presentar nuestra propuesta de servicios de auditoría de gestión a los procesos de Gestión Comercial y Humana por el año 2014, aplicada a la compañía que usted dirige.

Seguros de que nuestra propuesta será aceptada, anticipo mis agradecimientos de alta consideración y estima.

Cualquier información que usted requiera estaremos gustosos en atenderle.

Atentamente,


Ing. María Cristina Giler
CGC Audit & Consulting



PROPUESTA TÉCNICA

GGC Audit & Consulting fue fundada en el año 2011 con el objeto de brindar servicios en el área de auditoría, contabilidad, impuestos y consultoría de negocios con un equipo de profesionales ampliamente capacitados.

La Firma trabaja en el proceso de adopción e implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Auditoría de acuerdo con los lineamientos establecidos por IASB e IFAC.

Nuestra firma pone en su conocimiento los servicios de auditoría y asesoría para la realización de un examen íntegro a su institución.

Objetivo

Evaluar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos de Gestión Humana y Gestión Comercial de la Empresa Multipetrol S.A. con el fin de emitir un informe sobre la situación actual que posee.

Período

El examen de auditoría se realizará en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, a los procesos de Gestión Humana y Gestión Comercial de la compañía.

Características del servicio de auditoría

El equipo de trabajo, durante su ejecución será de total independencia y objetividad de acuerdo a las normas de auditoría, brindando un servicio de calidad.

Se pide total colaboración por parte de la institución en todo el material que se requiera para realizar la auditoría y emitir un informe que pueda ayudar a solucionar problemas en caso de que existieran.

Para la evaluación de los procesos de gestión de la Empresa Multipetrol S.A. se llevará a cabo las siguientes actividades:

Fase I: Conocimiento Preliminar

- Visita de observación de la institución
- Revisión archivo papeles de trabajo
- Determinar indicadores
- Evaluación de la estructura del control interno
- Definición de objetivos y estrategias de auditoría

Fase II: Planificación

- Análisis de información y documentación
- Evaluación de control interno por componentes
- Elaboración de plan general y programas de auditoría.

Fase III: Ejecución

- Aplicación de programas
- Preparación de papeles de trabajo
- Hojas de resumen de hallazgos

Fase IV: Comunicación de Resultados

- Redacción del borrador del informe
- Conferencia final y elaboración del acta de comunicación de resultados para la lectura del informe de auditoría.
- Emisión del informe final.

Fase V: Seguimiento de recomendaciones

- Elaborar una matriz de seguimiento de recomendaciones dejados en los últimos informes de auditoría.

Experiencia de la firma

CGC Audit & Consulting cuenta con una amplia experiencia de servicio de auditoría de Gestión en varios tipos de compañía tanto comerciales como industriales y de servicios, brindando total independencia, confidencialidad, y puntualidad en el trabajo encomendado

Plazo de entrega

La duración del examen de auditoría para Multipetrol S.A. será de 30 días, de acuerdo a los términos detallados en el contrato, distribuidos de la siguiente manera:

Fases de la Auditoría	Tiempo (días)
Planificación Preliminar	4
Planificación Específica	6
Ejecución de Trabajo	18
Comunicación de Resultados	2
TOTAL	30 días

PROPUESTA ECONÓMICA

Honorarios

El valor total de la auditoría será de US\$ 15.000,00 más IVA y retenciones, que serán cancelados de la siguiente manera:

- 50% al momento de la firma del contrato.
- 50% restante al momento de la entrega del informe.

Agradecemos de antemano la confianza brindada ante nosotros.

Atentamente,



Ing. María Cristina Giler
CGC AUDIT & CONSULTING

Quito, 12 de enero de 2015

Ingeniera
María Cristina Giler
CGC AUDIT & CONSULTING
Ciudad

De mi consideración:

Después de haber leído su propuesta hemos visto la necesidad de contar con sus servicios para realizar la Auditoría de Gestión a los procesos de Gestión Humana y Gestión Comercial del período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

Por la atención que le ponga a la presente reiteramos nuestros sentimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'B' followed by '24' and a horizontal line.

Ing. Benjamín Torres
PRESIDENTE MULTIPETROL S.A.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de Quito, a los 20 días del mes de enero de 2015 comparecen por una parte la **MULTIPETROL S.A.** que adelante se llamará “La Contratante”, representada por el ingeniero José Benjamín Torres Coronado con C.C. 1719647008 en calidad de Presidente; y por otra parte, la compañía **CGC AUDIT & CONSULTING**, que en adelante se denominará “La Contratista”, representada por la ingeniera Cristina Giler con C.C. 0803034149 en calidad de Gerente General, convienen en celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

"La Contratista", empresa especializada en Servicios de Auditoría debidamente calificada e inscrita en el Registro de Auditores Externos de la Superintendencia de Compañías con Resolución No. 12.56.387 del 22 de julio de 2011 se compromete a ejecutar la Auditoría de Gestión s los procesos de Gestión Humana y Gestión Comercial de "La Contratante" por el año 2014, sujetándose a todas las disposiciones legales y vigentes.

SEGUNDA: COMPROMISO DE LA FIRMA AUDITORA

"La Contratista" se compromete a realizar el trabajo de Auditoría Externa, de acuerdo al Plan de Auditoría presentado en la Oferta de Servicios y que forman parte integrante de este Contrato.

En caso de que, durante el transcurso del trabajo se presenten circunstancias que pueda afectar su ejecución de acuerdo con los términos previstos, "La Contratista" se compromete a informar por escrito a la Gerencia con la mayor anticipación posible para que "La Contratante" pueda adoptar las medidas necesarias, afín de evitar que ocurran los siguientes casos:

- Falta de información de respaldo o demora en su elaboración.
- Falta de respuesta a pedidos de confirmación remitidos a clientes, acreedores o asesores legales de la entidad, o demoras en la reconciliación de las respuestas recibidas.

TERCERA: COMPROMISOS DE LA INSTITUCIÓN

Por su parte "La Contratante" se compromete a poner a disposición de "La Contratista" toda la información y documentación requerida; y, dar las facilidades de oficina y personal, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

En caso de que no se reciba la documentación solicitada, de considerarlo necesario, "La Contratista" podrá dar por terminado el presente Contrato, manifestando por escrito las circunstancias por las cuales se hace, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios proporcionalmente al trabajo ejecutado hasta entonces.

CUARTA: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA

El examen cubrirá el período del 1ro de enero al 31 de diciembre de 2014, a los procesos de Gestión Humana y Gestión Comercial; por el tiempo comprendido como un período económico, según la legislación ecuatoriana.

QUINTA: SUPERVISIÓN

“La Contratista” o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime convenientes.

SEXTA: DURACIÓN

La duración del presente contrato será de 30 días desde la fecha de inicio de la auditoría, sin embargo de esto el presente instrumento podrá ampliarse de acuerdo a las circunstancias que por fuerza mayor se presentare, siempre y cuando exista acuerdo mutuo entre las partes; de darse incumplimiento a lo señalado ya sea por negligencia profesional o administrativa, se establece una multa diaria del 0,5% (del

valor del presente contrato), sin que esta exceda el 10% del valor total de la auditoría.

SÉPTIMA: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

El honorario pactado por los servicios de la auditoría de gestión, por el año 2014 será de US\$ 15.000,00 (Quince mil con 00/100), más el Impuesto al Valor Agregado y se pagará de la siguiente manera:

- 50% al momento de la firma del contrato.
- 50% restante al momento de la entrega del informe.

OCTAVA: PERSONAL DESIGNADO

“La Contratista” designará, para el desarrollo de los trabajos objeto de este contrato a socios de la firma auditora quienes, cuando consideren necesario incorporarán personal técnico capacitado de que dispone la firma, en el número que se requiere de acuerdo a los trabajos a realizar.

NOVENA: INDEPENDENCIA LABORAL

Las partes contratantes convienen expresamente en que el presente Contrato no los vincula en relación de dependencia con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado.

DÉCIMA: INFORMES DE AUDITORÍA

Carta de Recomendaciones a la Administración

Este informe incluirá una descripción de las debilidades significativas encontradas al efectuar el estudio y evaluación del control interno financiero y administrativo, y de otros aspectos observados, nuestras recomendaciones y los comentarios de la gerencia de "La Contratista" respecto de cada una de ellas.

DÉCIMA PRIMERA: SANCIONES


El incumplimiento, por parte de cualquiera de éstas, de alguna de las cláusulas de este instrumento permitirá a la otra parte, la conclusión inmediata del mismo y el

cobro de una indemnización, por los daños y perjuicios que se ocasionaren con un castigo máximo del monto del honorario pactado para la auditoría.

DÉCIMA SEGUNDA: JURISDICCIÓN

En caso de controversias, las partes señalan sus domicilios en la ciudad de Quito, declarando expresamente someterse a la jurisdicción y competencia del Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

Para constancia de lo actuado, las partes contratantes firman el presente documento por duplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al comienzo de este Contrato.


Ing. Cristina Giler
CGC AUDIT & CONSULTING
C.C. 0803034149


Ing. Benjamin Torres
MULTIPETROL S.A.
C.C. 1719647008

Quito, 26 de enero del 2015

Ingeniero
Benjamín Torres
PRESIDENTE DE MULTIPETROL S.A.
Ciudad

De mi consideración:

Han solicitado ustedes MULTIPETROL S.A., que realicemos un trabajo de Auditoría a las áreas de Gestión Comercial y Humana por el período desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2015. Nos complace confirmarles mediante esta carta que aceptamos el encargo de auditoría y comprendemos su contenido. Realizaremos nuestra auditoría con el objetivo de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles

Llevaremos a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Dichas normas exigen que cumplamos los requerimientos de ética así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría. Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los procesos que se llevan dentro de la compañía. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos

Debido a las limitaciones inherentes a la auditoría, junto con las limitaciones inherentes al control interno, existe un riesgo inevitable de que puedan no detectarse alguna parte importante dentro de los procesos que se manejan, aun cuando la auditoría se planifique y ejecute adecuada-mente de conformidad con las NIA.

Al efectuar nuestras valoraciones del riesgo, tenemos en cuenta el control interno relevante para la preparación de los procesos por parte de la entidad con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias. No obstante, les comunicaremos por escrito cualquier deficiencia significativa en el control interno relevante para la auditoría de Gestión que identifiquemos durante la realización de la auditoría.

Realizaremos la auditoría partiendo de la premisa de que la dirección y, cuando proceda, los responsables del gobierno de la entidad reconocen y comprenden que son responsables de proporcionarnos:

- Acceso a toda la información de la que tenga conocimiento la dirección y que sea relevante para el funcionamiento de la compañía, tal como registros, documentación y otro material;
- Información adicional que podamos solicitar a la dirección para los fines de la auditoría; y
- Acceso ilimitado a las personas de la entidad de las cuales consideremos necesario obtener evidencia de auditoría

Esperamos contar con la plena colaboración de sus empleados durante nuestra auditoría


Debido a la naturaleza de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constatarán en el informe que se entregará al finalizar la auditoría. El mismo que es posible que la estructura y el contenido tengan que ser modificados en función de los hallazgos de nuestra auditoría.


Les rogamos que firmen y devuelvan la copia adjunta de esta carta para indicar que conocen y aceptan los acuerdos relativos a nuestra auditoría de Gestión, incluidas nuestras respectivas responsabilidades.


Atentamente,



Ing. Cristina Giler
CGC AUDIT & CONSULTING



Ing. Benjamín Torres
MULTIPE TROL S.A.


		MULTIPETROL S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA Conocimiento Preliminar Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014					PPA 1/1	
Objetivo: Conocer a la institución. Determinar el Riesgo Preliminar de la compañía.								
N°	ACTIVIDADES	HORAS PLANIF.	HORAS REALES	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES	
1	Realice un recorrido sobre las instalaciones y realice una narrativa.	4	3	VP-1	MCG	4-02-2015	-	
2	Aplice una entrevista al Presidente de la compañía y realice una narrativa.	2	2	EP-2	MCG	4-02-2015	-	
3	Determine el riesgo inherente de los procesos.	3	3	RI.1	MCG	4-02-2015	-	
4	Presente un informe preliminar de las principales situaciones que llamaron la atención	3	3	INF-1	MCG	5-02-2015	-	
TOTAL		12	11					
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA				Fecha: 1 – 02 – 2015 Fecha: 1 – 02 – 2015				

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Narrativa: Visita Preliminar Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	VP-1 1/1
<p>El día 2 de junio de 2015 se procedió a recorrer las instalaciones ubicadas en Pasaje Mónaco E6 - 23 y Japón. Edif. Cristóforo Oficina 401, donde se encontró al personal administrativo y se observó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las oficinas son ocupadas por el personal administrativo, contable-financiero y gerencias. • La Compañía cuenta con una sala a fin de realizar reuniones de staff, las mismas que se encuentran totalmente equipadas para realizar videoconferencia y otros • Se observó que el edificio cuenta con las seguridades necesarias para el ingreso como es la guardianía a la entrada, mismo que solicita un documento de identificación y llama a la oficina solicitada para realizar la confirmación de ingreso, posteriormente se les entrega una tarjeta de acceso. • La empresa cuenta con acceso biométrico con huella para registrar los ingresos y salidas de los trabajadores. Así como tarjetas de identificación de todos los empleados de la compañía. • En las instalaciones se identificó seguridades físicas, tales como salidas de emergencia y extinguidores de fuego • La empresa labora desde las 8h00 hasta las 15h00 		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 4 – 02 – 2015 Fecha: 4 – 02 – 2015


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Narrativa: Entrevista Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	EP-2 1/2
<p>Entrevista: Ing. Benjamín Torres</p> <p>Cargo: Presidente</p> <p>Entrevistador: María Cristina Giler</p>		
<p>El día 4 de febrero del 2015, siendo las quince horas se procedió a entrevistar al presidente de la compañía Multipetrol S.A., a fin de recolectar información importante para el desarrollo del trabajo.</p> <p>¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?</p> <p>En general, la condición actual de la empresa considera que es buena, pese a que las ventas han disminuido durante el año 2014 respecto de años anteriores. En la actualidad tiene una gran expectativa sobre los retos de crecimiento que se han planteado para este año, recordando que la empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de difíciles considerando la situación económica del país.</p> <p>¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades presentes en la compañía?</p> <p>La mayor fortaleza que posee Multipetrol es: un personal muy cumplido, leal, que hace frente a los requerimientos de la empresa; la excelente relación con los proveedores; la reputación que tiene la empresa a nivel nacional; y sobretodo los productos y equipos de excelente calidad y servicio que poseemos</p> <p>La principal debilidad esta que el personal técnico se encuentra incompleto en campo por lo que se toma más tiempo realizar las actividades programadas</p>		



	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Narrativa: Entrevista Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	EP-2 2/2
<p>Entrevista: Ing. Benjamín Torres</p> <p>Cargo: Presidente</p> <p>Entrevistador: María Cristina Giler</p>		
<p>¿Poseen un Manual de Funciones que permita visualizar las actividades que deben desempeñar cada colaborador?</p> <p>No se posee un manual de Funciones, pero la empresa cuenta con un Reglamento de Trabajo Interno debidamente legalizado e implantado en la empresa.</p> <p>¿Se tiene un procedimiento de inducción establecido?</p> <p>No, la inducción se la realiza conforme se va haciendo cargo del puesto.</p> <p>¿Cómo se realiza las capacitaciones al personal?</p> <p>No se tiene nada establecido o implantado para capacitar al personal, pero sí el empleado o encargado del área lo solicita se realiza un análisis y justificativo y se cotiza las capacitaciones a fin de proporcionárselas</p>		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>		<p>Fecha: 4 – 02 – 2015 Fecha: 4 – 02 – 2015</p>


		MULTIPETROL S.A. VISITA PRELIMINAR Matriz de evaluación de Riesgo Inherente Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014			RI.1 1/3		
N°	COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	EFECTO POTENCIAL	A	M	B	
1	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Multipetrol cuenta con organigramas: estructural, de personal, en los mismos no se encuentra establecido de manera adecuada la segregación de funciones. ✓ Se pudo observar que los organigramas no cuentan con la difusión necesaria para que estén disposiciones tanto de clientes externos o internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se puede definir exactamente cuál es la posición que debe de desempeñar cada una de las personas que trabajan en la empresa. ✓ Personas externas no pueden informarse a simple vista sobre la estructura de la organización en forma rápida y visible ✓ Una misma persona realice varias cosas y tenga acumulación de tareas a realizar 		X		Cumplimiento


		MULTIPETROL S.A. VISITA PRELIMINAR Matriz de evaluación de Riesgo Inherente Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				RI.1 2/3	
Nº	COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	EFEECTO POTENCIAL	A	M	B	
2	Objetivos estratégicos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La compañía no se basa en los objetivos de la compañía para la elaboración de los objetivos de área 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No conocer a donde es la meta deseada por cada uno de los departamentos de área 			X	Cumplimiento
3	Operatividad del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El sistema que maneja la empresa es amigable y de fácil uso, cada uno de las personas que usa el Software cuenta con una clave de acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El sistema de la empresa es amigable y facilita el registro de cada una de las transacciones de la compañía de forma cronológica. 			X	Cumplimiento
	Aprovechamiento de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalaciones pequeñas. ✓ Número adecuado de personal en el departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de espacio físico para desarrollar mejor el trabajo. 		X		Cumplimiento


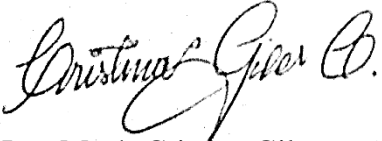
		MULTIPETROL S.A. VISITA PRELIMINAR Matriz de evaluación de Riesgo Inherente Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				RI.1 3/3	
N°	COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	EFEECTO POTENCIAL	A	M	B	
5	Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recelo de hablar directamente con el dueño de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe una comunicación rápida y ágil, sin intermediarios que distorsionen información. (Entre los niveles operativos y nivel gerencial) 			X	Cumplimiento
6	Formas de Operar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realizan capacitaciones de actualización a los empleados. ✓ Los empleados no tienen inducción a lo que ingresan a la compañía ✓ Se trabaja en función de la experiencia en el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados van a estar desactualizados con respecto a soluciones más ágiles e instalaciones de nuevos productos y servicios 			X	Cumplimiento


	<p align="center">MULTIPETROL S.A. VISITA PRELIMINAR Matriz de evaluación de Riesgo Inherente Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>			<p align="center">RI.2 1/2</p>																																								
<p>Escala de Calificación:</p>																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Medición de Importancia</th> <th>Calificación Importancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alta</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Intermedia</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Moderada</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Insignificante</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>					Medición de Importancia	Calificación Importancia	Alta	6	Sobresaliente	5	Intermedia	4	Moderada	3	Baja	2	Insignificante	1																										
Medición de Importancia	Calificación Importancia																																											
Alta	6																																											
Sobresaliente	5																																											
Intermedia	4																																											
Moderada	3																																											
Baja	2																																											
Insignificante	1																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPONENTE</th> <th>CALIFICACIÓN SUBJETIVA</th> <th>CALIFICACIÓN IMPORTANCIA</th> <th>FACTOR PONDERACIÓN</th> <th>CALIFICACIÓN FINAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Estructura Organizacional</i></td> <td>44,44</td> <td>5</td> <td>0,24</td> <td>10,67</td> </tr> <tr> <td><i>Objetivos estratégicos</i></td> <td>22,22</td> <td>6</td> <td>0,29</td> <td>6,44</td> </tr> <tr> <td><i>Operatividad del Sistema</i></td> <td>11,11</td> <td>1</td> <td>0,24</td> <td>2,67</td> </tr> <tr> <td><i>Aprovechamiento de Recursos</i></td> <td>44,44</td> <td>3</td> <td>0,14</td> <td>6,22</td> </tr> <tr> <td><i>Canales de Comunicación</i></td> <td>11,11</td> <td>4</td> <td>0,1</td> <td>1,11</td> </tr> <tr> <td><i>Formas de Operar</i></td> <td>22,22</td> <td>2</td> <td>0,19</td> <td>4,22</td> </tr> <tr> <td align="center">TOTAL</td> <td></td> <td>21</td> <td>1</td> <td>31,33</td> </tr> </tbody> </table>					COMPONENTE	CALIFICACIÓN SUBJETIVA	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FINAL	<i>Estructura Organizacional</i>	44,44	5	0,24	10,67	<i>Objetivos estratégicos</i>	22,22	6	0,29	6,44	<i>Operatividad del Sistema</i>	11,11	1	0,24	2,67	<i>Aprovechamiento de Recursos</i>	44,44	3	0,14	6,22	<i>Canales de Comunicación</i>	11,11	4	0,1	1,11	<i>Formas de Operar</i>	22,22	2	0,19	4,22	TOTAL		21	1	31,33
COMPONENTE	CALIFICACIÓN SUBJETIVA	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FINAL																																								
<i>Estructura Organizacional</i>	44,44	5	0,24	10,67																																								
<i>Objetivos estratégicos</i>	22,22	6	0,29	6,44																																								
<i>Operatividad del Sistema</i>	11,11	1	0,24	2,67																																								
<i>Aprovechamiento de Recursos</i>	44,44	3	0,14	6,22																																								
<i>Canales de Comunicación</i>	11,11	4	0,1	1,11																																								
<i>Formas de Operar</i>	22,22	2	0,19	4,22																																								
TOTAL		21	1	31,33																																								
<p>Elaborado por: MGC</p>			<p>Fecha: 18-01-2015</p>																																									
<p>Revisado por: AA</p>			<p>Fecha: 19-02-2015</p>																																									


	MULTIPETROL S.A. VISITA PRELIMINAR Matriz de evaluación de Riesgo Inherente Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	RI 2/2																														
Escala de Riesgos:																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Rango de confianza</th> <th style="text-align: center;">Nivel de Riesgos</th> <th style="text-align: center;">Nivel de Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td style="text-align: center;">15%-40%</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td style="text-align: center;">41%-60%</td> <td style="text-align: center;">(-) MODERADO</td> <td style="text-align: center;">(-) MODERADO REGULAR</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td style="text-align: center;">61%-85%</td> <td style="text-align: center;">(+) MODERADO</td> <td style="text-align: center;">(+) MODERADO BUENO</td> </tr> <tr style="background-color: green; color: white;"> <td style="text-align: center;">86%-95%</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de confianza	Nivel de Riesgos	Nivel de Confianza	15%-40%	ALTO	BAJO	41%-60%	(-) MODERADO	(-) MODERADO REGULAR	61%-85%	(+) MODERADO	(+) MODERADO BUENO	86%-95%	BAJO	ALTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Rango de confianza</th> <th style="text-align: center;">Nivel de Riesgos</th> <th style="text-align: center;">Nivel de Confianza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td style="text-align: center;">15%-40%</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td style="text-align: center;">41%-60%</td> <td style="text-align: center;">(-) MODERADO</td> <td style="text-align: center;">(-) MODERADO REGULAR</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td style="text-align: center;">61%-85%</td> <td style="text-align: center;">(+) MODERADO</td> <td style="text-align: center;">(+) MODERADO BUENO</td> </tr> <tr style="background-color: green; color: white;"> <td style="text-align: center;">86%-95%</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de confianza	Nivel de Riesgos	Nivel de Confianza	15%-40%	ALTO	BAJO	41%-60%	(-) MODERADO	(-) MODERADO REGULAR	61%-85%	(+) MODERADO	(+) MODERADO BUENO	86%-95%	BAJO	ALTO	
Rango de confianza	Nivel de Riesgos	Nivel de Confianza																														
15%-40%	ALTO	BAJO																														
41%-60%	(-) MODERADO	(-) MODERADO REGULAR																														
61%-85%	(+) MODERADO	(+) MODERADO BUENO																														
86%-95%	BAJO	ALTO																														
Rango de confianza	Nivel de Riesgos	Nivel de Confianza																														
15%-40%	ALTO	BAJO																														
41%-60%	(-) MODERADO	(-) MODERADO REGULAR																														
61%-85%	(+) MODERADO	(+) MODERADO BUENO																														
86%-95%	BAJO	ALTO																														
<p>Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 31,33% (moderado).</p>																																
Elaborado por: MCG	Fecha: 18-01-2015																															
Revisado por: DR. AA	Fecha: 19-01-2015																															


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Informe Evaluación Preliminar Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	INF-1 1/3
<p>Ing. Benjamín Torres PRESIDENTE DE MULTIPETROL S.A. Presente.</p> <p>De mi consideraciones:</p> <p>Hemos realizado la visita preliminar a la Compañía Multipetrol S.A., analizando a fin de determinar la eficacia, eficacia con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:</p> <p><u>Principales observaciones de la evaluación preliminar</u></p> <p>De acuerdo a la visita preliminar, la entrevista con el presidente cuestionario de control interno podemos mencionar lo siguiente:</p> <p>INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES:</p> <p>La empresa, no posee establecido un Manual de Funciones, que le permita conocer las actividades que deben seguirse en la realización del cargo para el cual fue contratado.</p> <p>INEXISTENCIA DE UN PROCEDEMIENTO DE INDUCCION</p> <p>El proceso de inducción es importante ya que brinda al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de la compañía; con el objetivo de que estimule al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo</p>		


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Informe Evaluación Preliminar Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	INF-1 2/3
<p>NO SE POSEE UN PROCESO DE CAPACITACION DEFINIDO</p> <p>Los planes de capacitación de los trabajadores, son de gran importancia ya que con ellos podemos mejorar las habilidades y el conocimiento de nuestro equipo de trabajo. Permite desarrollar las capacidades del trabajador proporcionando beneficios para la organización haciéndola más productiva y rentable.</p> <p>LA EMPRESA NO REALIZA EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</p> <p>La evaluación del desempeño proporciona una descripción confiable de la forma en que el trabajador lleva a cabo su labor en su cargo. Ayuda a tomar decisiones con respecto al personal como son aumentos salariales, promociones, transferencias y en algunos casos despidos.</p> <p>NO POSEE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN FORMAL EN EL AREA DE VENTAS</p> <p>La comunicación es una actividad de gran relieve para la empresa, ya que significa eficiencia y eficacia en las labores realizadas en el área de ventas.</p> <p>LA EMPRESA NO TIENE CONTRATADO SEGUROS PARA EVENTUALIDADES</p> <p>Es imprescindible contar con una protección contra los riesgos que la compañía corre por el giro normal del negocio, por tal motivo se debe tener en cuenta la adquisiciones de seguros para la compañía.</p>		

	<p style="text-align: center;">MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Informe Evaluación Preliminar Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p style="text-align: center;">INF-1 3/3</p>
<p>RECOMENDACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar un manual de normas y procedimientos que establezcan las funciones que el personal.• Realizar un proceso de inducción al personal, que permita optimizar los tiempos de adaptación• Definir un plan de capacitación para la compañía en base a la evaluación de desempeño, a fin de llenar las falencia que posee el personal• Implementar canales de comunicación adecuados que optimicen transferencia de información• Analizar los puntos de riesgos que posee la compañía y contratar seguros que mitigue dichos riesgos <p>Particular que le comunico para los fines consiguientes.</p> <p>Atentamente</p> <p> Ing. María Cristina Giler CGC AUDIT & CONSULTING</p>		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 5 – 02 – 2015 Fecha: 5 – 02 – 2015</p>	

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	P/T 2 1/6
Motivos del Examen		
<p>La Auditoría de Gestión realizada en la empresa MULTIPETROL S.A., específicamente a los procesos de Gestión Comercial y Humana durante el periodo de enero 1 al 31 de diciembre del 2014 corresponden a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios, para de esta forma definir los niveles de eficiencia, eficacia de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo.</p>		
OBJETIVOS DEL EXAMEN		
OBJETIVO GENERAL		
<p>Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Gestión Comercial y Humana de la empresa MULTIPETROL S.A., para evaluar los niveles de eficiencia y eficacia, determinar debilidades e identificar oportunidades, para así de esta manera aportar con mejoramiento e innovación a través de indicadores de gestión.</p>		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar el sistema de control interno de las áreas de Gestión Comercial y Humana de MULTIPETROL S.A., para determinar las debilidades y fortalezas.		

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	P/T 2 2/6
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar puntos importantes en los procesos considerados en el examen, y aplicando indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia. • Verificar el cumplimiento de las normativas legales, reglamentarias y políticas que guía la marcha de la compañía. • Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión. • Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. • Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría. <p>ALCANCE</p> <p>La Auditoría de Gestión en la empresa MULTIPETROL S.A., se realiza para el periodo desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, en un tiempo estimado de 176 horas laborales, durante el mes comprendido del 4 de febrero al 4 de marzo del año 2015</p> <p>CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</p> <p>MULTIPETROL S.A., es una empresa de la organización MULTIPETROL la cual hace presencia en Colombia y Ecuador. Está dedicada a prestar servicios múltiples a la industria petrolera en el mercado local e Internacional.</p> <p>Es una empresa que fue constituida mediante escritura de constitución el 28 de diciembre de 1995, con R.U.C.: 1791305418001 y actualmente la compañía se encuentra dividida en 20.800,00 dólares de los Estados Unidos</p>		

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	P/T 2 3/6
<p>de América, con un valor nominal de 1,00 dólar de los Estados Unidos de América.</p> <p>La sede de Ecuador inicio labores en el año 1995 atendiendo servicios de suministro de materiales y agregados para construcción de plataformas petroleras. Posteriormente amplio sus servicios a la construcción de obras civiles y de mantenimiento para Petroecuador y sus filiales. Así mismo ha prestado servicios de Construcción de Oleoductos y Perforación de Pozos de Agua.</p> <p>En el año 2004 incursiono en las labores de prestación de servicios ambientales en las áreas de Tratamiento de Fluidos y cortes de Perforación, Contingencia de derrames de hidrocarburos y remediación de suelos y aguas contaminadas, monitoreo Hidrogeológico en terminales de combustible y estaciones de servicio. Luego se amplió el portafolio al tratamiento de aguas residuales y agua potable, principalmente en taladros de perforación. En esta última labor se viene trabajando en el Oriente Ecuatoriano atendiendo las necesidades de sus clientes mediante un sistema biológico tipo aeróbico de lodos activos, mediante plantas portátiles.</p> <p>BASE LEGAL</p> <p>Normativa Interna:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reglamento Interno de Trabajo		

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	P/T 2 4/6
<p>Normativa Externa</p> <ul style="list-style-type: none">• Constitución de la República del Ecuador.• Ley de Compañías.• Ley Orgánica de Régimen Tributario y su reglamento.• Código de Trabajo.• Ley del Seguridad Social.• Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones y su reglamento.• Ley de Aduanas. <p>TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANSCURSO DEL EXAMEN</p> <p>En la ejecución del presente trabajo de Auditoría se aplicarán pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas. De la misma forma para lograr la consecución de sus objetivos se utilizarán las técnicas que a continuación se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificación ocular: comparación, observación, revisión selectiva, rastreo.• Verificación verbal: Indagación.• Verificación escrita: análisis, conciliación, confirmación, encuestas• Verificación documental: comprobación, computación.• Verificación física: inspección.		

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PLAN GLOBAL DE AUDITORIA Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	P/T 2 5/6
DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS		
FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento preliminar	16	MCG
Programa	24	MCG
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		
Evaluación del Sistema del Control Interno.	20	MCG
Medición de Riesgos.	20	MCG
Aplicación de procedimientos y técnicas para el desarrollo del examen.	80	MCG
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.	16	MCG
TOTAL	176	
<p>El Tiempo estimado para cumplir con la auditoría de gestión es de 176 horas.</p>		
<p>RECURSOS</p>		
<p>Los recursos que se utilizarán son:</p>		
<p><u>Recurso Humano</u></p>		
<p>El desarrollo de la auditoría a los a las áreas de Gestión Humana y Gestión Comercial, fue realizado por una auditora, cuyos detalles se muestran a continuación.</p>		
Nombres	Iniciales	Cargo
María Cristina Giler	MCG	Auditora



MULTIPETROL S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLAN GLOBAL DE AUDITORIA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

P/T 2**6/6****RECURSOS MATERIALES**

Se requirió de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

Descripción	Cantidad
Laptop	1
Impresora	1

Materiales:

Descripción	Medida	Cantidad	Valor Unit.	Total
Papel A4	Resma	4	USD. 5,00	USD. 20,00
Esferos	Unidades	4	USD. 0,40	USD. 1,60
Carpetas	Unidades	4	USD. 1,00	USD. 4,00
Tinta Impresora	Unidades	3	USD. 3,000	USD. 90,00
Total				USD. 115,60

RECURSOS FINANCIEROS

Los gastos que se incurrieron por transporte, alimentación, y honorarios para la realización de la Auditoría de Gestión se detallan a continuación:

Detalle	Valor
Transporte	USD. 154,00
Alimentación	USD. 220,00
Honorarios	USD. 5.200,00
Total	USD. 5.574,00


Aprobación


Elaborado por: MCG
 Supervisado por: AA


Fecha: 5 - 02 - 2015
 Fecha: 5 - 02 - 2015

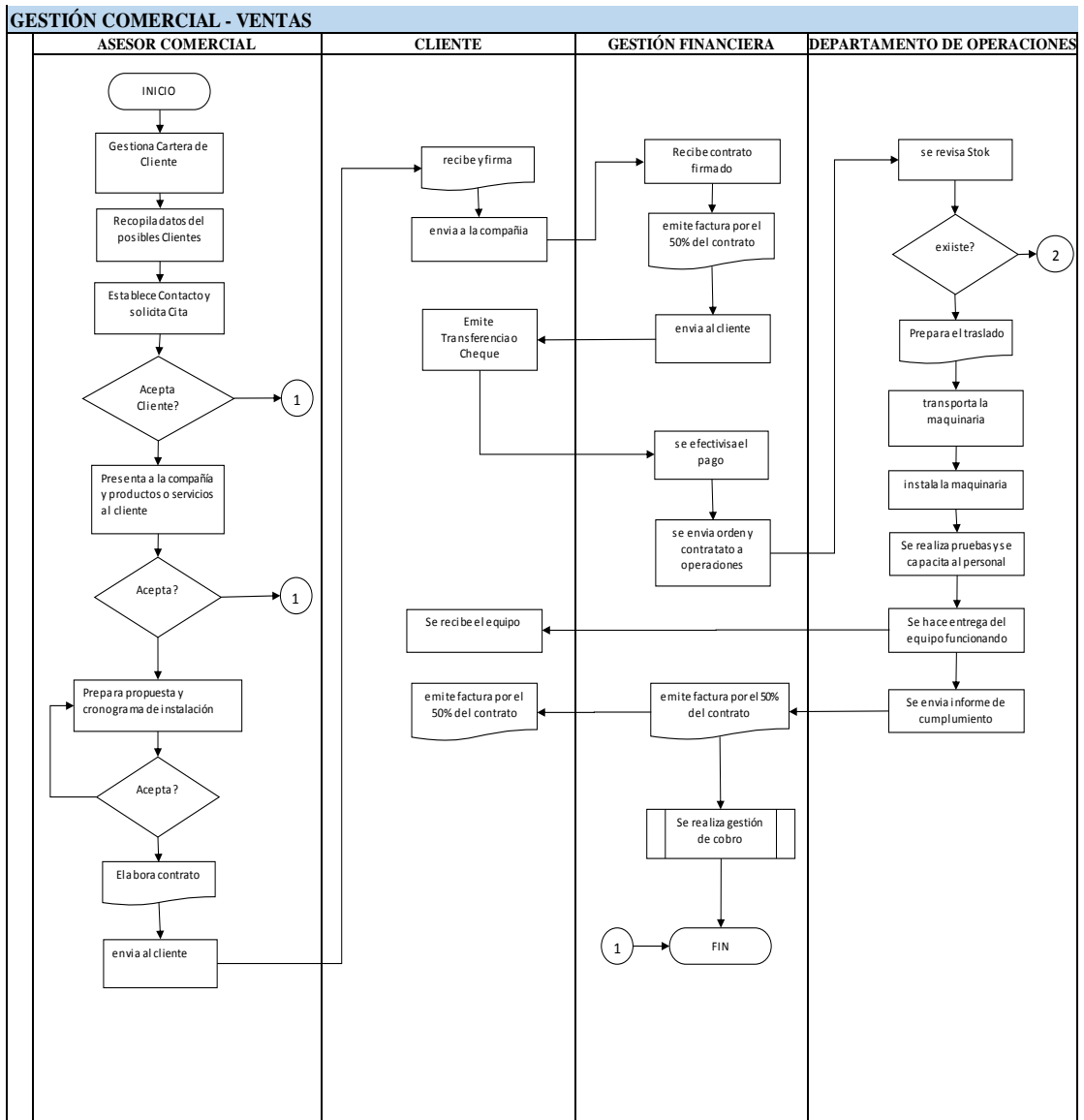
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA


PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE GESTION COMERCIAL


		MULTIPETROL S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014			CIC 1/1	
Objetivo: Evaluar el control interno del área de Gestión Comercial						
No.	Actividad	Ref/P T	Realizado por	Fecha	Observación	
	Evaluación del Control Interno				Se realizará mediante el modelo del COSO ERM	
1	Elabore una narrativa del Proceso Gestión Comercial	CIC-1	MCG	9/02/15	-	
2	Plasme la propuesta de Flujograma Gestión Comercial	CIC-2	MCG	10/02/15	-	
3	Prepare y aplique cuestionarios de Control Interno al Área Comercial	CIC-3	MCG	11/02/15	-	
4	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Área	CIC-4	MCG	12/02/15	-	
5	Elabore las Hojas hallazgos de Auditoría según a la evaluación del Control Interno	CIC-5	MCG	13/02/15	-	
6	Informe de Control Interno	ICI	MCG	16/02/15	-	
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA				Fecha: 6 – 02 – 2015 Fecha: 6 – 02 – 2015		


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Narrativa del Área de Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIC-1 1/1
GESTION COMERCIAL		
<p>El Proceso de Gestión Comercial inicia con la gestión de los asesores de conservar sus clientes actuales, buscar nuevos o recuperar antiguos. Los métodos que se utilizan se encuentran: indagar en revistas de empresas petroleras, en páginas web, ingresando al portal de compras públicas o empresas que estén interesadas en adquirir los servicios y/o productos de Multipetrol.</p> <p>Se establece una base de datos de los posibles clientes y se procede a realizar llamadas a los posibles clientes a fin de concretar visitas para brindar los servicios de la empresa, mostrándole las características y beneficios de cada una de las líneas para clientes nuevos y antiguos</p> <p>Una vez que el cliente indica que requiere el servicio o producto, se elabora y envía una propuesta económica incluida el cronograma de instalación de los equipos.</p> <p>Ya aprobada la propuesta se verifican los equipos que se encuentra en stock y se analiza la posibilidad de cubrir el requerimiento del cliente. En el caso de que el stock sea insuficiente se procede a contactar con las empresas con las cuales se mantiene alianzas estratégicas a fin de cubrir con los equipos faltantes.</p> <p>Se envía a Facturación la propuesta aprobada para que genere la factura y proceda con el cobro del 50% del servicio. Posteriormente se contacta con el área operativa para que realice las instalaciones correspondientes.</p> <p>Una vez que los equipos se encuentran instalados se procede a cobrar el 50% restante.</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 9 – 02 – 2015 Fecha: 9 – 02 – 2015


	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de ventas Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIC-2.1 1/1</p>
---	--	---





No.	Preguntas	SI	NO	Opt	Obt	Observación
MULTIPETROL S.A.						
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
Cuestionario de Control Interno G. Comercial						
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014						
					CIC-3	
					1/2	
Ambiente Interno						
1	¿La empresa tiene un manual de funciones identificado claramente las actividades y responsabilidades?		x	5	0	
2	¿Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas??	x		5	5	
3	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los retos del negocio?	x		5	3	Falta un vendedor en el área
Establecimientos de Objetivos						
4	¿El Departamento tiene definidos sus objetivos y metas para el área?	x		5	2	
5	¿Los objetivos se encuentran alineados con el riesgo aceptado por la empresa?	x		5	5	
6	¿Las políticas, normas y procedimientos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento del objetivo?	x		5	5	
Identificación de eventos						
7	¿La empresa identifica eventos que afecten el proceso de Ventas y por ende el logro de los objetivos?	x		5	5	
8	¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?	x		5	3	Se constató la elaboración del FODA para el área.
9	¿Al existir un evento negativo existe un análisis de forma inmediata?	x		5	5	
Evaluación de Riesgos						
10	¿Al identificar los riesgos la empresa cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	x		5	4	
11	¿Productos en cada una de las líneas del negocio es permanente?	x		5	3	Se observó que el stock de productos de baja rotación no es permanente
12	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?	x		5	5	

		MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Cuestionario de Control Interno G. Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				CIC-3 2/2	
No.	Preguntas	Si	NO	Opt	Obt	Observación	
Respuesta al riesgo							
13	¿Se realiza capacitación y adiestramiento al personal?		x	5	0	Falta capacitaciones las carpetas avalan sus conocimientos y habilidades	
14	¿Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos?	x		5	5		
15	¿Se conviene con los clientes la forma de pago previo a la facturación?	x		5	5		
Actividades de control							
16	¿Se posee un plan de ventas en el cual se programe visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?	x		5	5		
17	¿Se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas?	x		5	3		
18	¿Se tiene las disponibilidades necesarias para incrementar nuevas oportunidades de negocio?	x		5	5		
Información y Comunicación							
19	¿La información dentro del área de G. Comercial es Formal?	x		5	5	Se maneja con emails	
20	¿Se presenta informes periódicos del personal sobre su desempeño del área Comercial	x		5	4		
21	¿La información relevante respecto al área es transmitida Oportunamente?	x		5	4		
Monitoreo y Supervisión							
22	¿Se verifican constantemente el funcionamiento de las plantas instaladas en el cliente?	x		5	3		
23	¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento de las ventas?	x		5	4		
24	¿Ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	x		5	3		
	TOTAL			120	91		
Elaborado por: MCG				Fecha: 11 – 02 – 2015			
Supervisado por: AA				Fecha: 11 – 02 – 2015			


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Medición de Riesgos Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIC-4 1/1															
<p><u>Riesgos Inherente</u> Según el estudio que se realizó a la compañía se considerada un riesgo de 31,33% debido a que no se necesita mayor complejidad en el área.</p> <p><u>Nivel de Confianza</u></p> <p>NC = (Puntaje obtenido/Puntaje óptimo) * 100 NC = (91/120) * 100 NC = 75,83%</p> <table border="1" data-bbox="485 869 1182 1061" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">RIESGO DE CONTROL</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">ALTO</th> <th style="text-align: center;">MODERADO</th> <th style="text-align: center;">BAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1 – 50%</td> <td style="text-align: center;">51 – 75%</td> <td style="text-align: center;">76 – 100%</td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">BAJO</th> <th style="text-align: center;">MODERADO</th> <th style="text-align: center;">ALTO</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; margin-right: 20px;">←</p> <p><u>Riesgo de Control</u></p> <p>Riesgo de Control = 100% - nivel de confianza Riesgo de Control = 100% - 75,83% Riesgo de Control = 24,17% = <i>Riesgo de control Bajo</i></p> <p>Lo que implica que el Área de Gestión Comercial tiene un nivel de confianza del 75,83% (Alta) y un nivel de riesgo de control de 24,17% (Bajo).</p> <p><u>Riesgo de Detección:</u> Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 15%, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor.</p> <p><u>Riesgo de Auditoría</u></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1,14% de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado </div> <p> RA = RI * RC * RD RA = 0.3133 * 0.242 * 0.15 RA = 0.0114 RA = 1,14% </p>			RIESGO DE CONTROL			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%	BAJO	MODERADO	ALTO	NIVEL DE CONFIANZA		
RIESGO DE CONTROL																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
NIVEL DE CONFIANZA																	
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 12 – 02 – 2015 Fecha: 12 – 02 – 2015															


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIC-5.1 1/1
<p>Título: INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>Condición:</u> La compañía no cuenta con un manual de funciones para todo el personal de Multipetrol S.A.</p> <p><u>Criterio</u> Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un Manual de Funciones es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.</p> <p><u>Causa</u> La Gerente General no ha dispuesto la elaboración en lugar de un Manual de Funciones por falta de tiempo.</p> <p><u>Efecto:</u> Al no contar con un manual de funciones podría exponer a una falta de delimitación de funciones y responsabilidades ocasionando pérdidas de tiempo y también la disolución de responsabilidades</p> <p><u>Recomendaciones:</u> Disponer al Coordinador Gestión Humana la preparación de un Manual de Funciones completo que integre: Perfil del puesto, descripción de funciones y responsabilidades y Procedimientos y normas administrativas</p> <p>Emitir una copia y entregarla al trabajador a fin de definir claramente las responsabilidades de cada uno para evitar los conflictos.</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 13 – 02 – 2015 Fecha: 13 – 02 – 2015


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIC-5.2 1/1
<p>Título: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DEL AREA DE GESTIÓN COMERCIAL</p> <p><u>Condición:</u> La compañía no posee un plan anual de capacitación técnica y comercial para los asesores comerciales y solamente son capacitados por los coordinadores del área conforme se requiera</p> <p><u>Criterio</u> Debido al tipo de negocio que se maneja el asesor comercial es la carta de presentación de la compañía y es el responsable directo de llevar al cliente todo lo concerniente al servicio que se va brindar; por tal motivo, la capacitación constante de sus empleados es fundamental para la operación del negocio.</p> <p><u>Causa</u> Por falta de planificación de los coordinadores no se imparten las capacitaciones pertinentes a los asesores comerciales.</p> <p><u>Efecto:</u> Los asesores comerciales no brindan soluciones actualizadas y completas a los clientes</p> <p><u>Recomendaciones:</u> A los Coordinadores: Planificarán, elaborarán e implementarán un plan de capacitación, para mejorar el desempeño comercial y técnico, fortalecer al equipo de ventas y así lograr cumplir los objetivos y metas de la empresa</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 13 – 02 – 2015 Fecha: 13 – 02 – 2015

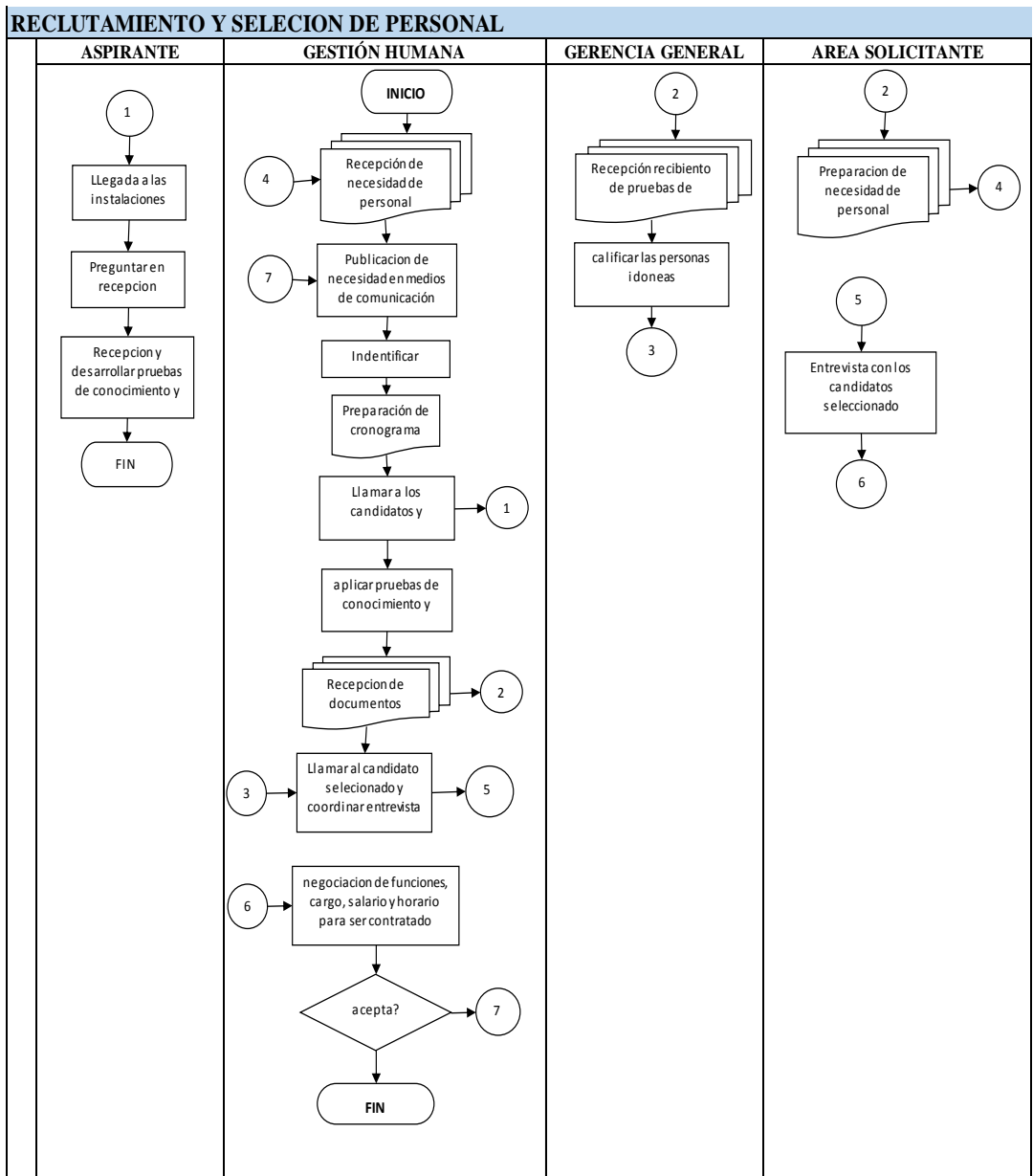
	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIC-5.3 1/1
<p>Título: FALTA DE STOCK EN LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO</p> <p><u>Condición:</u></p> <p>La compañía tiene un escaso stock de inventario de plantas de tratamiento de aguas residuales y de consumo; mismos que sirven para cubrir los contratos de servicio que brinda la empresa.</p> <p><u>Criterio</u></p> <p>La compañía proporciona principalmente el servicio de tratamiento de aguas de consumo doméstico y tratamiento de aguas residuales para lo cual se requiere de plantas de tratamiento de aguas residuales y de consumo,.El estudio promedio de contratos que la compañía realiza trimestralmente permite realizar un estimado de plantas que se debe mantener en el inventario.</p> <p><u>Causa</u></p> <p>Por los altos precios es difícil conseguir tener en stock las plantas de tratamiento de aguas, para lo cual se necesitan contar con recursos económicos elevados para la adquisición de las mismas.</p> <p><u>Efecto:</u></p> <p>Por lo antes mencionado, ocasiona que se deje de percibir ingresos porque no se puede disponer de los inventarios necesarios para cubrir la necesidad de los contratos adquiridos</p> <p><u>Recomendaciones:</u></p> <p>Al Presidente: Buscar incrementar el capital de trabajo mediante préstamos a instituciones financieras o a los accionistas a fin de concretar una compra de plantas de tratamiento de aguas y así poder cubrir rápidamente los negocios y/o proyectos y de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 13 – 02 – 2015 Fecha: 13 – 02 – 2015


PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

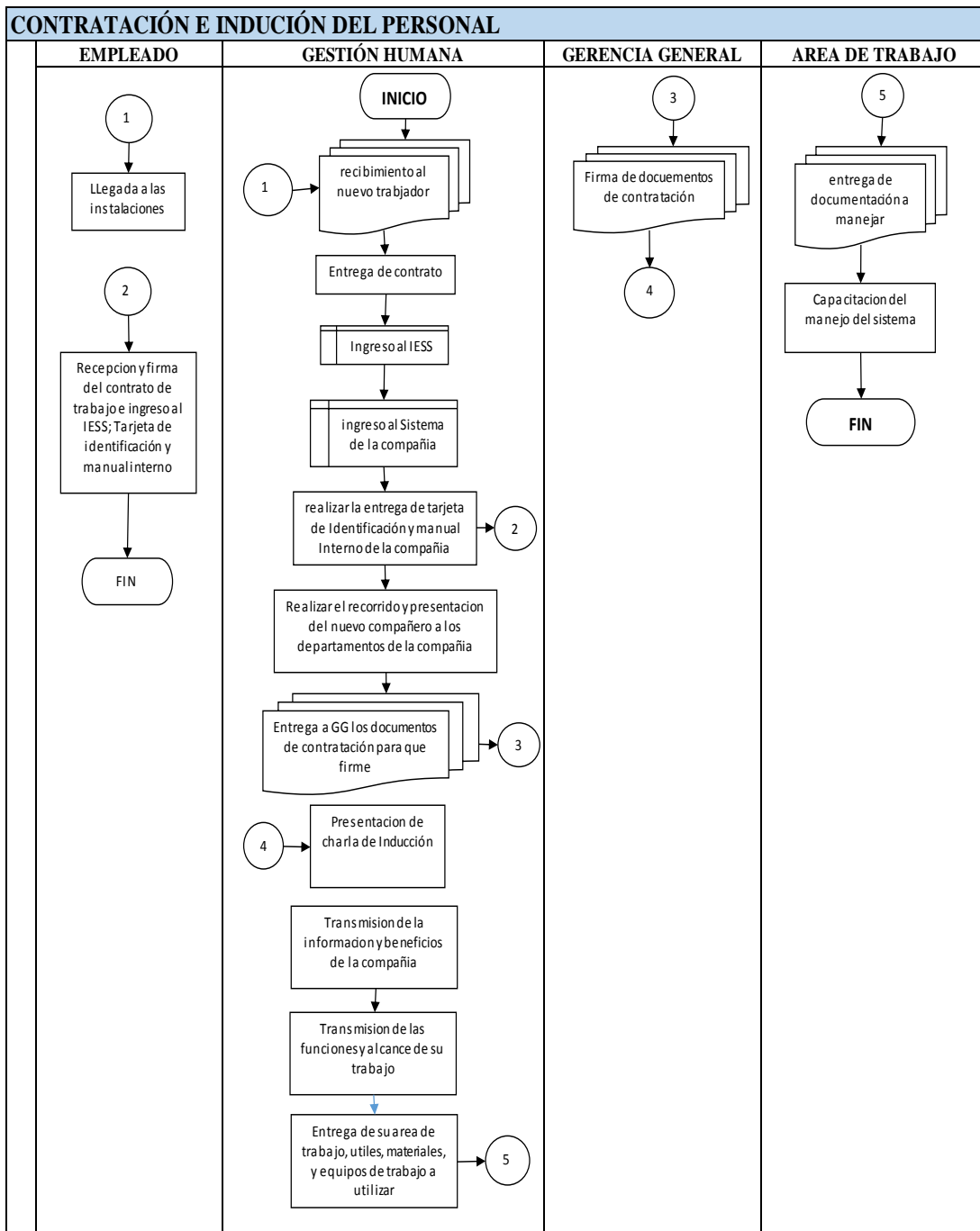
	MULTIPETROL S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIH 1/1			
Objetivo: Evaluar el control interno del área de Gestión Humana					
No.	Actividad	Ref/P T	Realizado por	Fecha	Observación
	Evaluación del Control Interno				Se realizará mediante el modelo del COSO ERM
1	Elabore una arrativa del Proceso Gestión Humana	CIH-1	MCG	9/02/15	-
2	Plasme la Propuesta de Flujograma Gestión Humana	CIH-2	MCG	10/02/15	-
3	Prepare y aplique cuestionarios de Control Interno al Área de Gestión Humana	CIH-3	MCG	11/02/15	-
4	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Área G. Humana	CIH-4	MCG	12/02/15	-
5	Elabore las Hojas hallazgos de Auditoría según a la evaluación del Control Interno	CIH-5	MCG	13/02/15	-
6	Informe de Control Interno	ICI	MCG	16/02/15	-
Elaborado por: MCG			Fecha: 6 – 02 – 2015		
Supervisado por: AA			Fecha: 6 – 02 – 2015		

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Narrativa del Área de Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIH-1 1/1
GESTION HUMANA		
<p>El área de Gestión Humana se divide en 4 partes detalladas a continuación:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal • Contratación de personal • Administración de sueldos y salarios • Liquidaciones de personal 		
<p>El coordinador de gestión realiza la gestión de selección, requerimiento y contratación de personal cuando algún área de la compañía requiere de nuevo personal o llenar una vacante vacía.</p>		
<p>El coordinador de Gestión Humana, dirige el ingreso de la nueva persona en la compañía desde la parte legal como, contratos, ingreso al Iess, exámenes pre ocupacionales, hasta nóminas, pagos extras, capacitaciones etc</p>		
<p>El departamento gestionará las salidas del personal por cualquier razón considerada en el código de trabajo, sustentadas con los documentos legales pertinentes.</p>		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 9 – 02 – 2015 Fecha: 9 – 02 – 2015</p>	

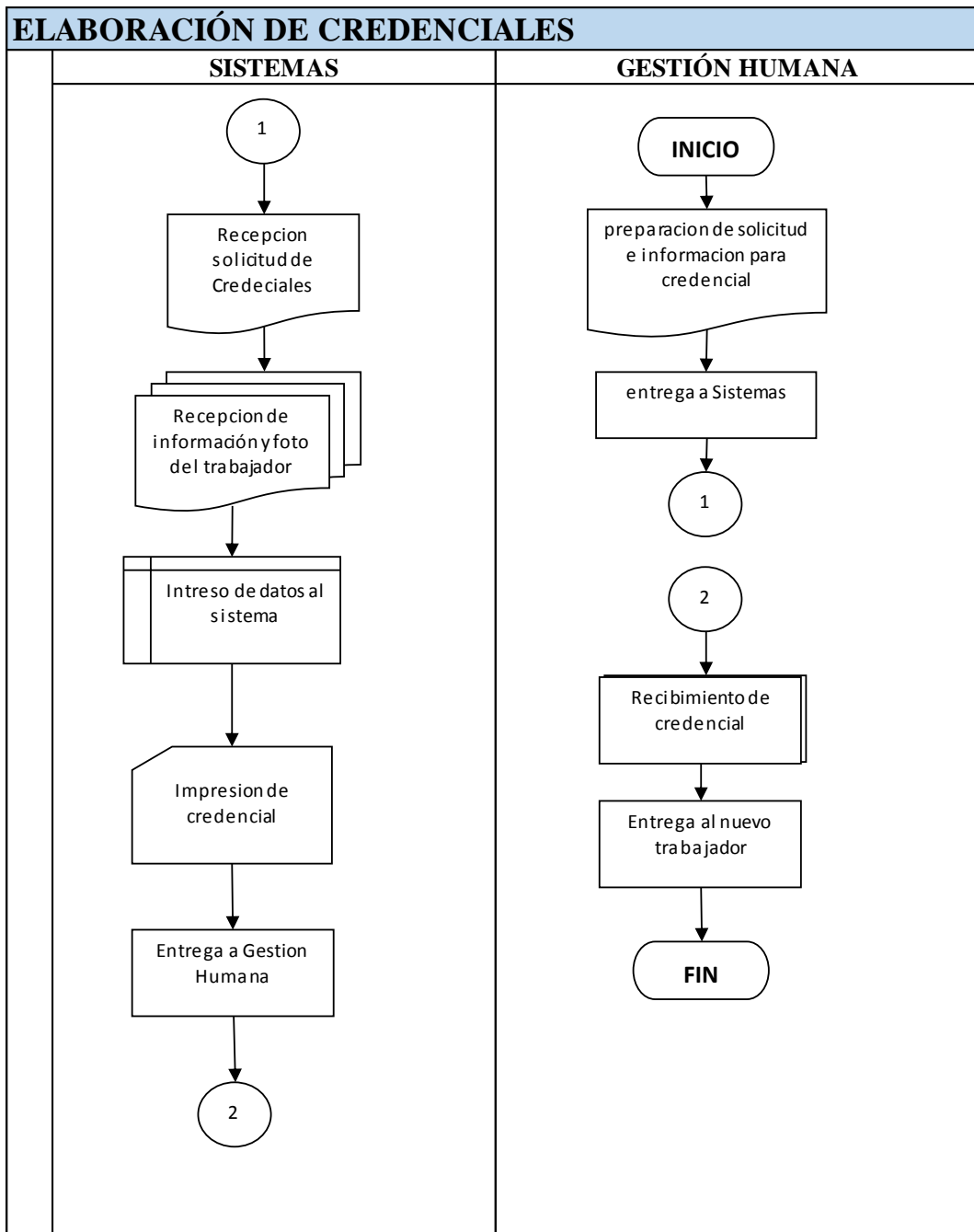
	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de Reclutamiento y selección del personal Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.1 1/1</p>
---	--	--------------------------------------




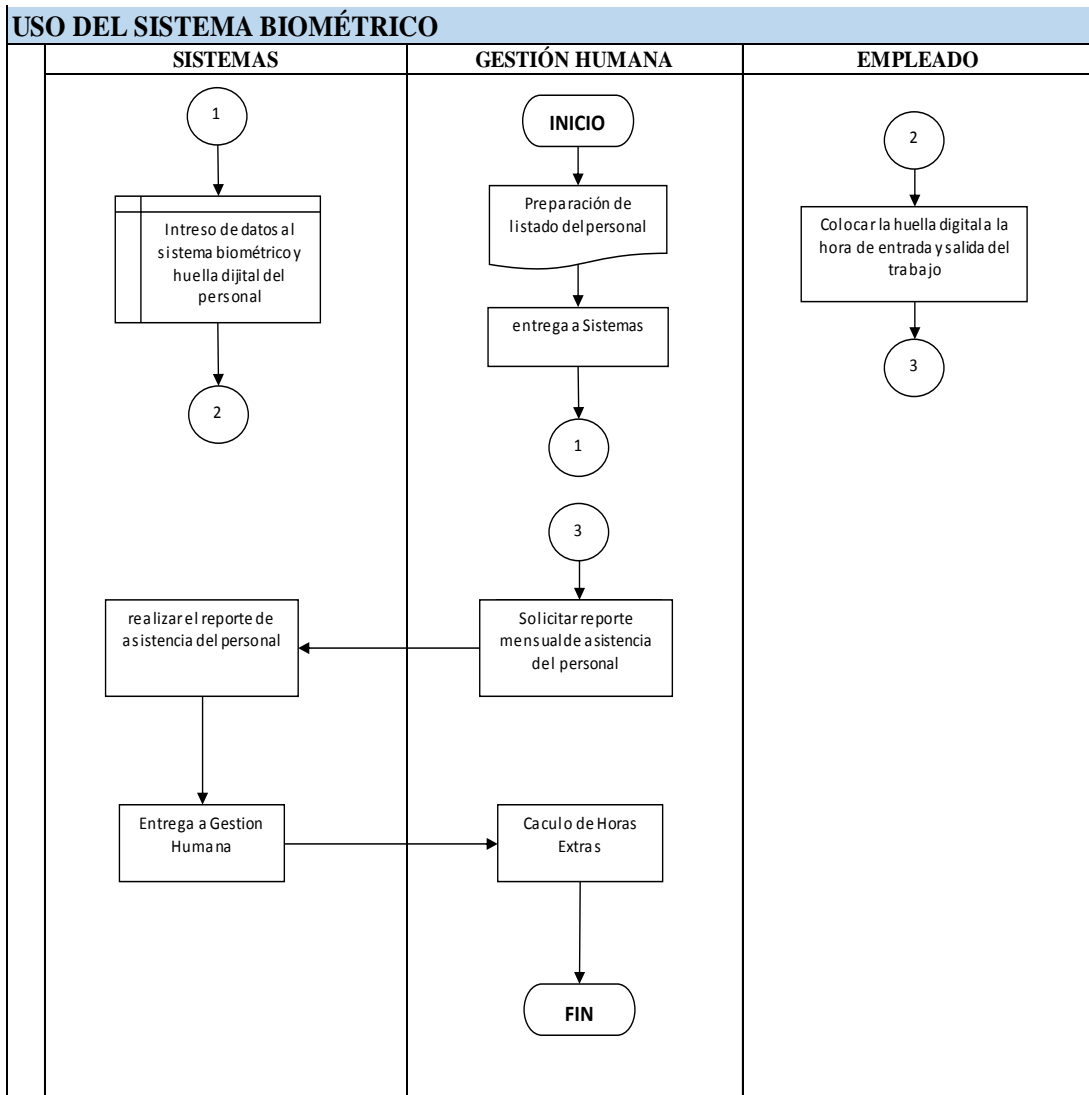
	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de Contratación e inducción del personal Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.2 1/1</p>
---	---	--------------------------------------




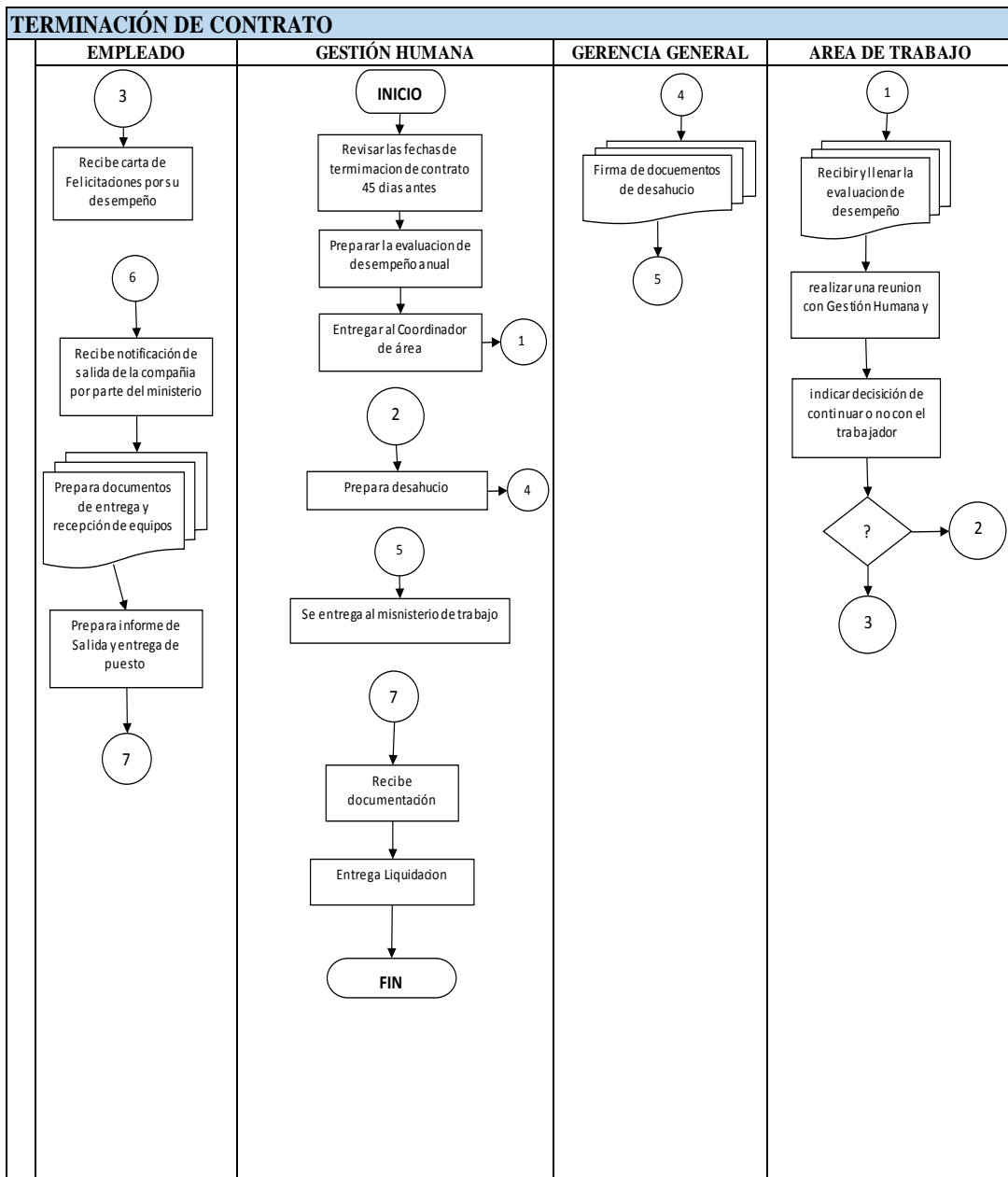
	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso Elaboración de credenciales Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.3 1/1</p>
---	--	---------------------------------------




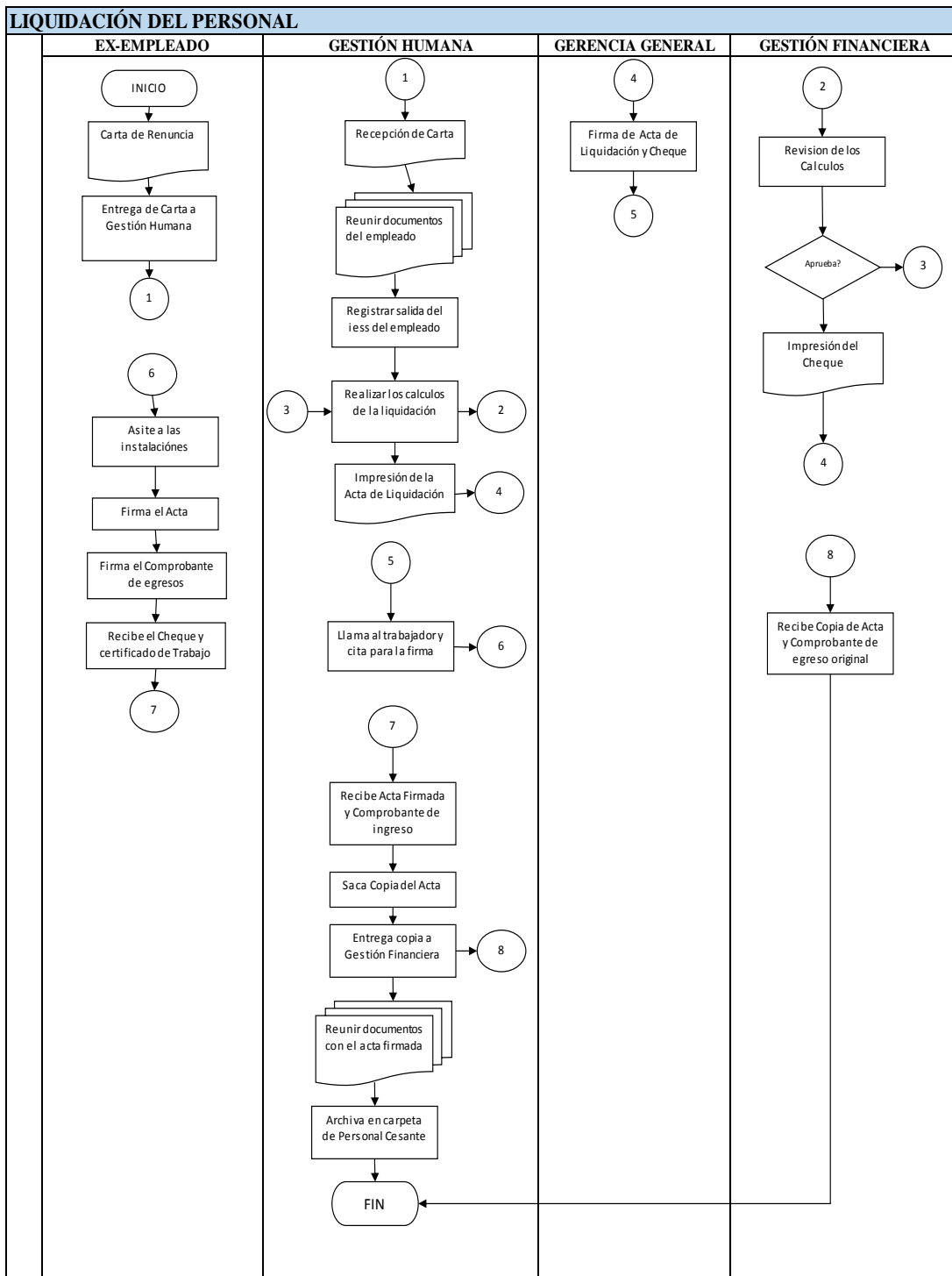
	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de Uso del Sistema Biométrico Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.4 1/1</p>
---	--	--------------------------------------




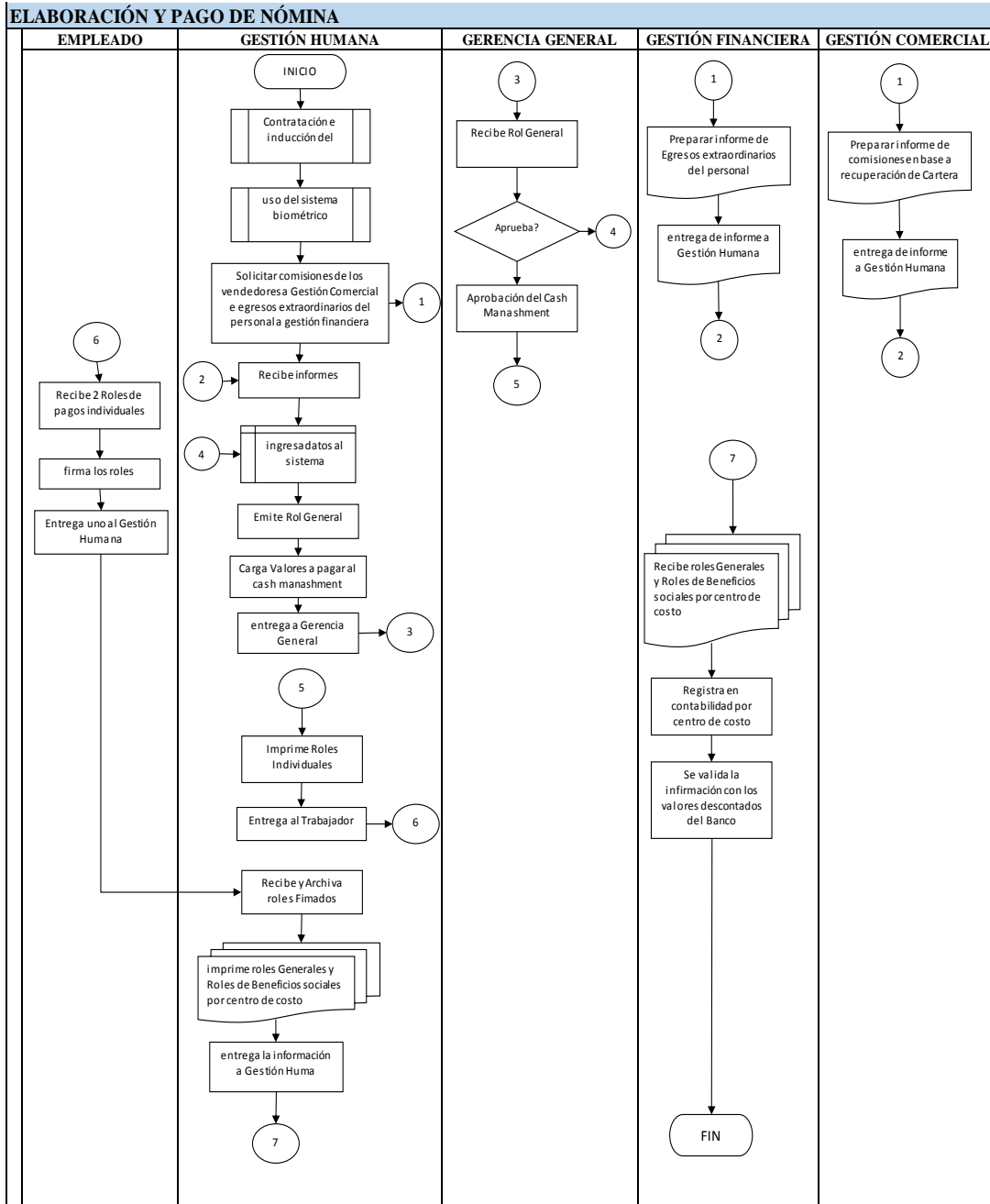
	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de Terminación de contrato Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.5 1/1</p>
---	---	---------------------------------------




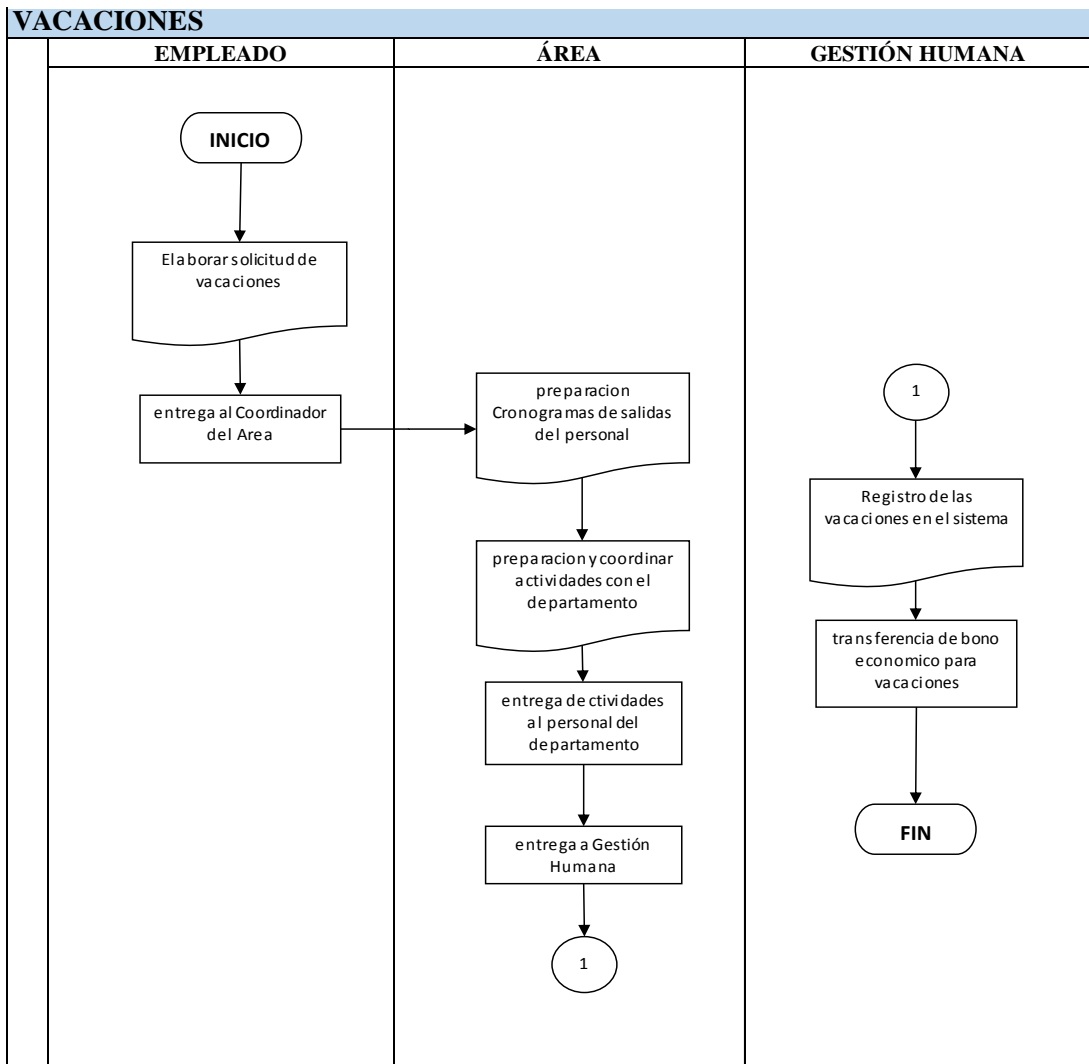
	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de Liquidación del personal Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.6 1/1</p>
---	--	--------------------------------------





	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de Elaboración y Pago de Nómina Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.7 1/1</p>
---	--	---






	<p>MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Flujograma del proceso de Vacaciones del personal Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014</p>	<p>CIH-2.8 1/1</p>
---	---	--------------------------------------





		MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Cuestionario de Control Interno Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				CIH-3 1/2	
No.	Preguntas	SI	NO	Opt	Obt	Observación	
Ambiente Interno							
1	¿La empresa tiene un manual de funciones identificado claramente las actividades y responsabilidades?		x	5	3	Se mantiene un orden establecido, pero no se encuentra escrito	
2	¿Existen políticas al momento de contratar a un empleado?	x		5	5		
3	¿Existe definido un proceso de inducción al personal?	x		5	0		
Establecimientos de Objetivos							
4	¿El Departamento tiene definidos sus objetivos en un documento?		x	5	0		
5	¿Los objetivos se encuentran alineados con el riesgo aceptado por la empresa?	x		5	5		
6	¿Las políticas, normas y procedimientos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento del objetivo?	x		5	5		
Identificación de eventos							
7	¿La empresa identifica eventos potenciales que afecten el proceso de Gestión Humana y por ende el logro de los objetivos?	x		5	5		
8	¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?	x		5	3	No siempre.	
9	¿Al existir un evento negativo existe un análisis de forma inmediata?	x		5	5		
Evaluación de Riesgos							
10	¿Al identificar los riesgos la empresa cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	x		5	5		
11	¿Existen acciones correctivas cuando se da una violación al código de conducta?	x		5	5		
12	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?	x		5	5		


		MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Cuestionario de Control Interno Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				CIH-3 2/2
No.	Preguntas	SI	NO	Opt	Obt	Observación
Respuesta al riesgo						
13	¿Se realiza capacitación y adiestramiento al personal?		x	5	0	
14	¿Se elaboran contratos de trabajo y la afiliación al I.E.S.S. desde el primer día de ingreso del personal nuevo a la Compañía?	x		5	5	
15	¿La empresa tiene contratado un seguro de salud para los empleados?	x		5	5	
Actividades de control						
16	¿La empresa realiza evaluaciones del desempeño del personal?		x	5	0	
17	¿La empresa cuenta con un registro de control de asistencia?	x		5	5	
18	¿Se mantiene un control a la nómina de personal?	x		5	5	
Información y Comunicación						
19	¿La información dentro del área de Gestión Humana es Formal?		x	5	0	
20	¿Se presenta informes periódicos del sobre su desempeño y satisfacción de cliente interno?		x	5	5	
21	¿Los informes presentados y las calificaciones cuentan con la aprobación de la autoridad?	x		5	5	
Monitoreo y Supervisión						
22	¿Se realiza un monitoreo de la motivación del personal que tiene para laborar?	x		5	5	
23	¿Se monitorea y supervisa el desempeño de los empleados?	x		5	5	
24	¿La empresa realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias?	x		5	5	
	TOTAL			120	91	
Elaborado por: MCG				Fecha: 11 - 02 - 2015		
Supervisado por: AA				Fecha: 11 - 02 - 2015		

	MULTIPETROL S.A. Recursos Humanos Medición de Riesgos Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIH-4 1/1															
<u>Riesgos Inherente</u>																	
<p>Según el estudio que se realizó a la compañía se considerada un riesgo de 31,33% debido a que no se necesita mayor complejidad en el área.</p>																	
<u>Nivel de Confianza</u>																	
<p>NC = (Puntaje obtenido/Puntaje óptimo)*100 NC = (91/120)*100 NC = 76%</p>																	
<table border="1"> <tr> <th colspan="3">RIESGO DE CONTROL</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 – 50%</td> <td style="text-align: center;">51 – 75%</td> <td style="text-align: center;">76 – 100%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td style="text-align: center;">MODERADO</td> <td style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> </table>			RIESGO DE CONTROL			ALTO	MODERADO	BAJO	1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%	BAJO	MODERADO	ALTO	NIVEL DE CONFIANZA		
RIESGO DE CONTROL																	
ALTO	MODERADO	BAJO															
1 – 50%	51 – 75%	76 – 100%															
BAJO	MODERADO	ALTO															
NIVEL DE CONFIANZA																	
																	
<u>Riesgo de Control</u>																	
<p>Riesgo de Control = 100% - nivel de confianza Riesgo de Control = 100% - 76% Riesgo de Control = 24% = <i>Riesgo de control Bajo</i></p>																	
<p>Lo que implica que el Área de Gestión Humana tiene un nivel de confianza del 76% (Alta) y un nivel de riesgo de control de 24% (Bajo).</p>																	
<p><u>Riesgo de Detección:</u> Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 15%, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor.</p>																	
<u>Riesgo de Auditoría</u>	<p>Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1,13% de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado</p>																
<p>RA = RI * RC * RD RA = 0.3133 * 0.24 * 0.15 RA = 0.0113 RA = 1,13%</p>																	
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 12 – 02– 2015 Fecha: 12 – 02 –2015</p>																

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	HIC-5.1 1/1
Título: INEXISTENCIA DE EVALUACIONES AL PERSONAL		
<u>Condición:</u>		
<p>La Compañía no cuenta con manuales, reglamentos o políticas para que los empleados puedan ser evaluados</p>		
<u>Criterio</u>		
<p>Para analizar las principales falencias y debilidades que poseen los empleados de la compañía se debe evaluar por lo menos dos veces por año a fin de aplicar medidas que permita corregir tal incidencia y así realizar procesos eficientes y eficaces</p>		
<u>Causa</u>		
<p>Falta de conocimiento.</p>		
<u>Efecto:</u>		
<p>Por lo antes mencionado la compañía incurre en gastos excesivos de personal.</p>		
<u>Recomendaciones:</u>		
<p>A los Coordinadores de área: se reunirán y planificará la elaboración e implementación de un manual, reglamentos o políticas en las que se especifiquen las actividades o procedimientos para la evaluación del personal; de la misma manera se confeccionará un documento para realizar la evaluación del personal.</p>		
Elaborado por: MCG	Fecha: 13 – 02 – 2015	
Supervisado por: AA	Fecha: 13 – 02 – 2015	

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIC-5.2 1/1
Título: INEXISTENCIA DE UN PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO		
<u>Condición:</u>		
<p>La Compañía no cuenta con un procedimiento para la inducción del personal que ingresa a la compañía</p>		
<u>Criterio</u>		
<p>La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización porque a través de ella se puede familiarizar al nuevo trabajador con la empresa, sus nuevos compañeros de trabajo, la cultura que se maneja, sus principales directivos, historia, políticas y manuales que existen en la compañía, evitando así los tiempos y costos perdidos tratando de averiguar por sí mismos.</p>		
<u>Causa</u>		
<p>La compañía no realiza inducción al personal nuevo por carecer de un procedimiento establecido.</p>		
<u>Efecto:</u>		
<p>Se incurre en tiempos y costos perdidos tratando de averiguar por sí mismos la funcionalidad de la empresa, conocimientos básicos.</p>		
<u>Recomendaciones:</u>		
<p>Al coordinador de Gestión Humana: planificará, elaborará e implementará un procedimiento para la inducción al personal que se integre por primera vez a la empresa.</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA	Fecha: 13 – 02 – 2015 Fecha: 13 – 02 – 2015	

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	CIC-5.3 1/1
<p>Título: INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN FORMAL.</p> <p><u>Condición:</u> La Empresa no posee un sistema de información Formal entre áreas gerenciales y operativas</p> <p><u>Criterio</u> La Empresa debe manejar un sistema de información Formal entre áreas gerenciales y operativas, que permita la interrelación de departamentos y repuesta a los requerimientos de forma inmediata y prioritaria.</p> <p><u>Causa</u> Por los altos precios para la elaboración de sistemas informáticos completos.</p> <p><u>Efecto:</u> Esto ocasiona falta de información relevante y oportuna, información incompleta o tardía que desemboca en pérdidas de negocios importantes y por consiguiente ingresos para la empresa.</p> <p><u>Recomendaciones:</u> A la presidencia: implementar un sistema de información formal basados en un conjunto de normas, estándares y procesamiento que permita que la información se genere y llegue a quienes la necesita en el momento deseado. Se puede manejar a través de un sistema informático alimentado en forma remota a través del internet y desarrollar informes inmediatos que sean procesados en forma real e históricas</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 13 – 02 – 2015 Fecha: 13 – 02 – 2015

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Informe de Control Interno Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	ICI 1/2
---	---	------------------------------

Quito, 16 de febrero del 2015

Ingeniero
Benjamín Torres Coronado
PRESIDENTE DE MULTIPETROL S.A.
Presente

De mi consideración:

He auditado la gestión de los procesos Comercial y Humana de la empresa MULTIPETROL S.A., por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, siguiendo las normas de auditoría que exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen.

El objetivo del control interno es proporcionar a la administración de la Empresa un aval para el logro de los objetivos incluidos en las categorías de eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas, considerando que solo pueden aportar un grado de seguridad razonable, pero no la seguridad total del desarrollo de la gestión administrativa de la empresa.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados, esto es lo que se considera como una debilidad material que es una deficiencia importante o una combinación de deficiencias importantes que originan, con una probabilidad más que remota, que un evento indeseado no sea prevenido o detectado, oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

Para el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión a los Procesos Administrativos de la áreas Comercial y Logística se ha considerado su sistema de control interno para determinar los procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo, se han notado asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que por su importancia, considero deben ser incluidos en este informe. Los asuntos que llaman la atención, están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, que podrían afectar negativamente en el desempeño administrativo.

Con estas consideraciones, y haciendo énfasis en los aspectos encontrados y que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, este informe resume los hallazgos de auditoría que comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno que puede afectar al logro de los objetivos, y que se describen a continuación:

PARTE I

ÁREA DE GESTIÓN COMERCIAL

INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un Manual de Funciones, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

Conclusión:

La falta de un manual de funciones ha ocasionado que los empleados desarrollen sus actividades en forma empírica, solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones:

- Disponer al Coordinador Gestión Humana la preparación de un Manual de Funciones completo que integre:
 - Perfil del puesto
 - Descripción de funciones,
 - Responsabilidades
 - Procedimientos y normas administrativas
- Posteriormente emitir una copia y entregarla al trabajador a fin de definir claramente las responsabilidades de cada uno área de trabajo y evitar los conflictos internos y mejorar la eficiencia en operaciones.

FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DEL AREA DE GESTIÓN COMERCIAL

La compañía no posee un plan anual de capacitación técnica y comercial para los asesores comerciales y solamente son capacitados por los coordinadores del área conforme se requiera. Debido al tipo de negocio que se maneja el asesor comercial

es la carta de presentación de la compañía y es el responsable directo de llevar al cliente todo lo concerniente al servicio que se va brindar; por tal motivo, la capacitación constante de sus empleados es fundamental para la operación del negocio.

Conclusión:

La compañía posee un plan anual de capacitación técnica y comercial para los asesores comerciales que tienen relación directa con los potenciales clientes

Recomendaciones:

A los Coordinadores de área: se reunirán y planificará la elaboración e implementación del Plan anual de capacitación tomando en consideración los siguientes puntos

- Identificar fortalezas y debilidades en el ámbito laboral
- Detección y análisis de las necesidades internas
- Desempeño del trabajador
- Analizar si el plan se alinea con los objetivos y metas del trabajador
- Realizar un cronograma de aplicación.

FALTA DE STOCK EN LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO

La compañía proporciona principalmente el servicio de tratamiento de aguas de consumo doméstico y tratamiento de aguas residuales para lo cual se requiere de **plantas de tratamiento de aguas residuales y de consumo**; los mismos que son escasos en el stock de la empresa. Por los altos precios es difícil conseguir tener en stock las plantas de tratamiento de aguas, para lo cual se necesitan contar con recursos económicos elevados para la adquisición de las mismas. Existe dificultad para incrementar los productos en las líneas del negocio por falta de capital propio o prestado. Esto ocasiona que se deje de percibir ingresos porque no se puede disponer de todos los productos para ofrecer soluciones completas en cada una de las áreas, ni tampoco incrementar oportunidades de negocio.

Conclusión:

El no contar con las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más plantas, termina en la pérdida de algún proyecto grande o negocio, lo que no es conveniente para la empresa puesto que está disminuyendo sus ingresos.

Recomendaciones:

Al Presidente: Buscar incrementar el capital de trabajo mediante préstamos a instituciones financieras o a los accionistas a fin de concretar una compra de plantas de tratamiento de aguas y así poder cubrir rápidamente los negocios y/o proyectos y de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas.

PARTE 2

ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

INEXISTENCIA DE EVALUACIONES AL PERSONAL

La Compañía no cuenta con manuales, reglamentos o políticas en las que se especifiquen las actividades o procedimientos para cuales los empleados puedan ser evaluados permitiendo de esta manera analizar principalmente las falencias y debilidades que poseen.

Conclusión:

La compañía no realiza evaluaciones al personal por carecer de un manual que indiquen los lineamientos necesarios para concretar este fin.

Recomendaciones:

A los Coordinadores de área: se reunirán y planificará la elaboración e implementación de un manual, reglamentos o políticas en las que se especifiquen las actividades o procedimientos para la evaluación del personal; de la misma manera se confeccionará un documento para realizar la evaluación del personal el mismo que contará con los siguientes puntos básicos:

- Nombre el evaluado
- Periodo de Evaluación
- Fecha
- Evaluación de aptitudes básicas
 - ✓ Compromiso con la excelencia
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Habilidades para trabajar bajo presión
 - ✓ Iniciativa
 - ✓ Disposición
 - ✓ Eficiencia
 - ✓ Productividad
 - ✓ Puntualidad
 - ✓ Personalidad
 - ✓ Liderazgo
- Evaluación de aptitudes Estratégicas
 - ✓ Demuestra seguridad para expresar ideas
 - ✓ Aplica conocimientos técnicos de manera practica
 - ✓ Respeto la cultura y políticas de la compañía
 - ✓ Proporciona entrenamiento adecuado para desarrollar al personal
 - ✓ Entrega a tiempo sus reportes
 - ✓ Se relaciona adecuadamente con el equipo de trabajo
 - ✓ Cumple la planificación establecida
 - ✓ Busca mejorar los procedimientos de trabajo
- Cumplimiento de Objetivos:
 - ✓ Empresariales

- ✓ De departamento o área
- Destacar principales logros,
- Mencionar aspectos a mejorar
- Comentarios
- Firma del evaluador
- Firma de aceptación del Evaluado

La aplicación de la evaluación deberá realizarse en forma semestral y cuando la compañía lo crea necesario.

INEXISTENCIA DE UN PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO

La Compañía no cuenta con un procedimiento para la inducción del personal que ingresa a la compañía. La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización porque a través de ella se puede familiarizar al nuevo trabajador con la empresa, sus nuevos compañeros de trabajo, la cultura que se maneja, sus principales directivos, historia, políticas y manuales que existen en la compañía, evitando así los tiempos y costos perdidos tratando de averiguar por sí mismos.

Conclusión:

La compañía no realiza inducción al personal nuevo por carecer de un procedimiento establecido

Recomendaciones:

A los coordinador de Gestión Human: planificará, elaborará e implementará un procedimiento para la inducción al personal que se integre por primera vez a la empresa; constando de la siguiente estructura:

- Bienvenida
- Historia de la empresa
- Misión, visión y objetivos empresariales
- Productos y servicios
- Estructura de la organización
- Código de ética y conducta
- Políticas y reglamentos (reglamento interno)
- Beneficios de la Compañía
- Horarios a laborar
- Funciones básicas del departamento
- Objetivos del departamento
- Funciones a ejercer
- Entrega de Suministros, materiales y equipos etc

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN FORMAL.

La Empresa no posee un sistema de información Formal entre áreas gerenciales y operativas, que permita la interrelación de departamentos y repuesta a los requerimientos de forma inmediata y prioritaria. Por tanto el objetivo principal es dar un canal directo de información a tiempo y completa para la toma de decisiones.

Conclusión:

La compañía no posee un sistema de información Formal que permita la interrelación de departamentos y repuesta a los requerimientos de forma inmediata y prioritaria.

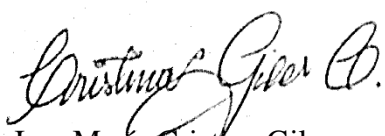
Recomendaciones:

A la presidencia: implementar un sistema de información formal basados en un conjunto de normas, estándares y procesamiento que permita que la información se genere y llegue a quienes la necesita en el momento deseado.

Se puede manejar a través de un sistema informático alimentado en forma remota a través del internet y desarrollar informes inmediatos que sean procesados en forma real e histórica.

Esta consideraciones sobre el control interno han sido elaborados únicamente como reporte informativo para la administración del gobierno corporativo y no involucra necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que sean considerados como debilidades materiales tal como se definió antes. Sin embargo, considero que los hallazgos de auditoría descritos en este informe constituyen debilidades administrativas


Atentamente





Ing. María Cristina Giler

CGC AUDIT & CONSULTING

EJECUCION AREA COMERCIAL

		MULTIPETROL S.A. PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014					AC 1/1	
<p>Objetivo: Evaluar el proceso de Gestión Comercial Medir los niveles de eficiencia y eficacia del proceso Determinar el cumplimiento de objetivos a través de la aplicación de indicadores de gestión</p>								
No .	Actividad	H P	H R	Ref/PT	Realiza do por	Fecha	Observació n	
	Procesos y Procedimientos a evaluar							
1	Verifique el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por Asesor Comerciales. Aplique indicadores de gestión.	4	3	AC-1	MCG	19/02/15	-	
2	Evalúe el número de ventas concretada, a partir del recuperación del total del contrato. Aplique indicadores de gestión.	4	3	AC-2	MCG	20/02/15	-	
3	Revise el número de órdenes de instalación que han sido emitidas y que han sido atendidas completamente y a tiempo. Aplique indicadores de gestión.	4	4	AC-3	MCG	21/02/15	-	
4	Examine el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación. Aplique indicadores de gestión.	4	4	AC-4	MCG	22/02/15	-	
5	Plasme las observaciones determinadas en el examen en la matriz de hallazgos.	4	4	MHC	MCG	23/02/15		
	TOTAL	24	22					
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA					Fecha: 18 – 02 – 2015 Fecha: 18 – 02 – 2015			

	MULTIPETROL Gestión Comercial Captación de posibles clientes Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AC-1 1/1
<p>Procedimiento No. 1: Verifique el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por Asesor Comerciales. Aplique indicadores de gestión.</p>		
<p>Aplicación</p> <p>Se indagó al Coordinador Comercial para conocer el número de visitas a clientes potenciales que han sido programadas mensualmente, con el fin de verificar cuales han sido debidamente efectuadas.</p>	HALLAZGO MHC-1	
<p>Papel de trabajo: AC-1.1</p>		
<p>Indicador:</p> $\frac{\text{Número de visitas efectuadas clientes potenciales}}{\text{Total de visitas programadas clientes potenciales}} \times 100$ <p style="text-align: center;">= % Visitas efectuadas clientes potenciales</p> $\frac{165}{180} = 92\% \text{ Visitas efectuadas clientes pototenciales}$ <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia solamente un 92% de eficacia en las visitas programada a los cliente potenciales. 		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 19 – 02 – 2015 Fecha: 19 – 02 – 2015</p>	

		MULTIPETROL S.A. Gestión Comercial Captación de posibles Clientes Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				AC-1.1 1/1			
NOMBRE	VISITAS PROGRAMADAS				VISITAS REALES REALIZADAS				
	ERAZO ALEXANDER	ROBAYO PATRICIA	SILVA FAUSTINO	TOTAL PROG.	ERAZO ALEXANDER	ROBAYO PATRICIA	SILVA FAUSTINO	TOTAL REALIZADAS	
MES									
ENERO	3	3	3	9	2	3	2	7	
FEBRERO	5	5	5	15	5	4	5	14	
MARZO	6	6	6	18	5	6	6	17	
ABRIL	5	5	5	15	5	4	5	14	
MAYO	6	6	6	18	6	6	5	17	
JUNIO	5	5	5	15	4	5	5	14	
JULIO	6	6	6	18	6	6	6	18	
AGOSTO	5	5	5	15	5	5	5	15	
SEPTIEMBRE	6	6	6	18	4	5	5	14	
OCTUBRE	5	5	5	15	4	5	3	12	
NOVIEMBRE	6	6	6	18	5	6	6	17	
DICIEMBRE	2	2	2	6	2	1	3	6	
TOTAL	60	60	60	180	53	56	56	165	

Procedimientos

1. Se solicitó la programación anual de las vistas programadas del año
2. Se solicitó la vistas efectuadas reales del año
3. Aplicar índice de gestión
4. Analizar

Marcas:


Datos verificados por Auditoría



Conclusión:

1.- Se observó visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por Asesor Comerciales se cumplió en un 92%

Elaborado por: MCG
Supervisado por: AA

Fecha: 19 – 02 – 2015
Fecha: 19 – 02 – 2015





	MULTIPETROL Gestión Comercial Ventas Concretadas Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AC-2 1/1
<p>Procedimiento No. 1: Evalué el número de ventas concretada, a partir del recuperación del total de la cuenta por cobrar del contrato. Aplique indicadores de gestión</p>		
<p>Aplicación</p> <p>Se efectuó una revisión con Contabilidad de la lista de clientes registrados en el Sistema de los cuales mantienen valores adeudados a la compañía por más de 2 meses a partir que se concluyó la instalación del servicio, y se revisó los contratos que fueron instalados en su totalidad durante el periodo analizado.</p> <p>Papel de trabajo: AC-2.1</p>	HALLAZGO MHC-2	
<p>Indicador:</p> $\frac{\text{Contratos intalados} - \text{contratos pendientes de cobro}}{\text{Total de contratos instalados}} \times 100$ <p style="text-align: center;">= % Ventas concretadas</p> $\frac{142}{165} = 86\% \text{ Ventas concretadas}$ <ul style="list-style-type: none"> Se evidencia solamente un 86% de eficacia en las visitas programada a los cliente potenciales. 		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 20 – 02 – 2015 Fecha: 20 – 02 – 2015</p>	

		MULTIPETROL S.A. Gestión Comercial Ventas Concretadas Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014			AC-2.1 1/1
MES	Contratos Instalados (a)	Contratos pendientes de Cobro (b)	Total Real c= (a-b)	Eficacia en ventas ((c/a)*100)	
ENERO	7	1	6	86%	
FEBRERO	14	2	12	86%	
MARZO	17	2	15	88%	
ABRIL	14	1	13	93%	
MAYO	17	2	15	88%	
JUNIO	14	0	14	100%	
JULIO	18	1	17	94%	
AGOSTO	15	3	12	80%	
SEPTIEMBRE	14	3	11	79%	
OCTUBRE	12	1	11	92%	
NOVIEMBRE	17	2	15	88%	
DECIEMBRE	6	5	1	17%	
TOTAL	165	23	142	86%	

Procedimientos

1. Se solicitó el listado de contratos instalados en el año 2014
2. Se solicitó el listado de contratos pendientes de cobro por más de 2 meses en el año
3. Aplicar índice de gestión
4. Analizar


Marcas:



-  Datos tomados del sistema de contratos de Gestión Comercial
-  Datos tomados del sistema de contable de la compañía
-  Cálculos realizados por auditoría
-  Datos verificados por Auditoría

Conclusión:

- 1.- Se observó que número de ventas concretada, a partir del recuperación del total del contratos se cumplió en un 86%

Elaborado por: MCG
Supervisado por: AA
Fecha: 20 – 02 – 2015
Fecha: 20 – 02 – 2015

	MULTIPETROL Gestión Comercial Cierre de contratos y manejo de stock Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AC-3 1/1
<p>Procedimiento No. 1: Revise el número de órdenes de instalación que han sido emitidas y que han sido atendidas completamente y a tiempo. Aplique indicadores de gestión</p>		
<p>Aplicación</p> <p>Se indagó a cada uno de los asesores comerciales sobre el nivel de servicio que han recibido de contabilidad con respecto del manejo de los inventarios, para verificar el nivel de stock que mantiene a fin de atender los requerimientos de ventas expresados en los contratos</p> <p>Papel de trabajo: AC-3.1</p>	HALLAZGO MHC-3	
<p>Indicador:</p> $\frac{\text{Órdenes emidas y atendidas en las fechas correspondientes}}{\text{Total de órdenes de instalaciones emitidas}} \times 100$ <p style="text-align: center;">= % Órdenes de instalaciones atendidas a tiempo</p> $\frac{156}{165} = 95\% \text{ Órdenes de instalaciones atendidas a tiempo}$ <ul style="list-style-type: none"> Se evidencia un 95% de eficacia órdenes de instalación del servicio a tiempo. 		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>		<p>Fecha: 21 – 02 – 2015 Fecha: 21 – 02 – 2015</p>

		MULTIPETROL S.A. Gestión Comercial Cierre de contratos y manejo de stock Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014			AC-3.1 1/1
MES	Total de órdenes de instalación (a)	Instalación realizada según cronogra del contrato (b)	No instalados a tiempo c= (a-b)	% ineficacia en el manejo de existencias ((c/a)*100)	
ENERO	7	7	0	0%	
FEBRERO	14	12	2	14%	
MARZO	17	16	1	6%	
ABRIL	14	14	0	0%	
MAYO	17	16	1	6%	
JUNIO	14	14	0	0%	
JULIO	18	16	2	11%	
AGOSTO	15	13	2	13%	
SEPTIEMBRE	14	14	0	0%	
OCTUBRE	12	12	0	0%	
NOVIEMBRE	17	17	0	0%	
DICIEMBRE	6	5	1	17%	
TOTAL	∩ 165	≡ 156	∩ 9	∩	

Procedimientos

1. Se solicitó el listado de órdenes de instalaciones del año
2. Se solicitó el listado de órdenes de instalaciones atendidas a tiempo
3. Aplicar índice de gestión
4. Analizar

Marcas:


- ∩ Datos tomados del sistema de ordenes emitidas de Gestión Comercial
- ≡ Datos tomados del sistema de contable, ordenes atendidas a tiempo
- ∩ Cálculos realizados por auditoria
- ☒ Datos verificados por Auditoría


Conclusión:

- 1.- Se observó que número de ventas concretada, a partir del recuperación del total del contratos se cumplió en un 95%

Elaborado por: MCG
Supervisado por: AA

Fecha: 21 – 02 – 2015
Fecha: 21 – 02 – 2015

	MULTIPETROL Gestión Comercial Nivel de Capacitaciones Técnicas Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AC-4 1/1	
<p>Procedimiento No. 1: Examine el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación. Aplique indicadores de gestión.</p>			
<p>Aplicación</p> <p>Se consultó con el coordinador de Gestión Comercial las capacitaciones que habían sido programadas como el número de capacitaciones que habían sido efectuadas en cada uno de los meses del periodo auditado, para verificar el cumplimiento de la planificación.</p> <p>Papel de trabajo: AC-4.1</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">HALLAZGO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; color: red;">MHC-4</td> </tr> </table>	HALLAZGO	MHC-4
HALLAZGO			
MHC-4			
<p>Indicador:</p> $\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}} \times 100$ <p style="text-align: center;">= % de cumplimiento de capacitaciones</p> $\frac{37}{48} = 77\% \text{ Cumplimiento de capacitaciones}$ <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia un 77% de eficacia en las Capacitaciones al área Comercial. 			
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 22 – 02 – 2015 Fecha: 22 – 02 – 2015</p>		

MULTIPETROL S.A.				
Gestión Comercial				
Nivel de Capacitaciones Técnicas				
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				
				AC-4.1
				1/1
NOMBRE	ERAZO ALEXANDER	ROBAYO PATRICIA	SILVA FAUSTINO	TOTAL PLANI
CAPACITACIONES PLANIFICADAS ANUAL ^γ	16	16	16	48
CAPACITACIONES EFECTUADAS S ANUAL	13	11	13	37
ENERO	2	2	2	6
FEBRERO	1	1	1	3
MARZO	1	1	1	3
ABRIL	0	0	0	0
MAYO	2	2	2	6
JUNIO	1	1	1	3
JULIO	1	0	1	2
AGOSTO	1	1	1	3
SEPTIEMBRE	2	1	2	5
OCTUBRE	1	1	1	3
NOVIEMBRE	1	1	1	3
DICIEMBRE	0	0	0	0
	^μ	^μ	^μ	^μ

Procedimientos

1. Se solicitó la planificación de Capacitación del Área de Gestión Comercial
2. Se solicitó la ejecución de la planificación de Capacitación del Área de Gestión Comercial
3. Aplicar índice de gestión
4. Analizar


Marcas:


- ^γ Datos tomados de la planificación de Capacitación de Gestión Comercial
- ^μ Datos tomados de la ejecución de la planificación de Capacitación del Área de Gestión
- ^μ Cálculos realizados por auditoría
- Datos verificados por Auditoría


Conclusión:


1.- Se evidenció que las capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación corresponde al 77%

Elaborado por: MCG **Fecha:** 22 – 02 – 2015
Supervisado por: AA **Fecha:** 22 – 02 – 2015


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	MHC-1 1/1
<p>Título: BAJO PORCENTAJE CUMPLIMIENTO DE VISTAS PROGRAMADAS A LOS CLIENTES POTENCIALES</p> <p><u>Condición:</u> No se está cumpliendo el cronograma de visitas a los clientes potenciales</p> <p><u>Criterio</u> Según las políticas de la compañía el número de clientes potenciales programados se deben cumplir en su totalidad.</p> <p><u>Causa</u> El equipo de ventas no dedica tiempo para concretar las visitas a clientes potenciales puesto que consideran ésta actividad les quita demasiado tiempo.</p> <p><u>Efecto:</u> Se deja de captar clientes potenciales o recuperar los antiguos, porque se nota que se está dando prioridad a trabajar con los ya registrado</p> <p><u>Recomendaciones:</u> Al Coordinador Comercial: Planificarán e incrementarán la gestión de clientes, la misma que será registrada en un formulario diseñado para el efecto. A la Gerente General: Analizar la contratación de un <u>Asistente Comercial</u> para el Área de ventas que sea la encargada de gestionar la cartera de clientes, que implica realizar el primer acercamiento y luego transmitirlo los Asesores comerciales para que realice la visita personalizada.</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 23 – 02 – 2015 Fecha: 23 – 02 – 2015


	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	MHC-2 1/1
<p>Título: BAJO NIVEL VENTAS CONCRETADAS, ANALIZADAS EN BASE DEL COBRO TOTAL DEL CONTRATO</p> <p><u>Condición:</u></p> <p>Existe incobrabilidad en los contratos de servicio préstamos a los clientes. Los clientes no pagan sus obligaciones contraídas con la compañía ocasionando pérdidas financieras</p> <p><u>Criterio</u></p> <p>Según las políticas de la compañía, la empresa otorga un crédito 40 días a sus clientes.</p> <p><u>Causa</u></p> <p>Falta de liquidez de la empresa contratante</p> <p><u>Efecto:</u></p> <p>Al no tener el pago debido, la compañía se ve obligada a incurrir en gastos de gestión de cobros y gastos financieros, ya que requiere de préstamos y sobregiros para cubrir las obligaciones de la compañía.</p> <p><u>Recomendaciones:</u></p> <p>Al Coordinador Comercial y Coordinador Financiero: elaborará e implementará un proceso de análisis financiero a las empresas que se les otorga créditos para los contratos, a fin de determinar su capacidad de endeudamiento y plazos a pagar</p> <p>Con respecto de la cartera vencida: se renegociará la deuda aplicando un porcentaje de interés que no sobrepase a la establecida por el Banco Central del Ecuador</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 23 – 02 – 2015 Fecha: 23 – 02 – 2015

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	MHC-3 1/1
<p>Título: BAJO NIVEL DE ATENCION A LOS CONTRATOS, DEBIDO A LA INEXISTENCIA DE STOCK</p> <p><u>Condición:</u> No se está cumpliendo con los tiempos de instalación estipulados en los contratos contraídos</p> <p><u>Criterio</u> El nivel de inventario en la empresa debe ser permanente para atender completamente todos los requerimientos de los asesores comerciales</p> <p><u>Causa</u> No se ha gestionado un nivel de inventario permanente para hacer frente a los requerimientos del negocio, debido a la falta de recursos financiero.</p> <p><u>Efecto:</u> Se refleja ineficacia en el nivel de atención a instalaciones de las plantas, lo que ocasiona pérdidas económicas y una disminución en los ingresos para la empresa</p> <p><u>Recomendaciones:</u> Al Presidente: Buscar incrementar el capital de trabajo mediante préstamos a instituciones financieras o a los accionistas a fin de concretar la compra de stock y así poder cubrir rápidamente contratos de negocios y/o proyectos y de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 23 – 02 – 2015 Fecha: 23 – 02 – 2015

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Comercial Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	MHC-4 1/1
<p>Título: BAJO NIVEL DE CUMPLIENTO EN CAPACITACIONES PLANIFICADAS</p>		
<p><u>Condición:</u> De las 48 capacitaciones al Área de Gestión Comercial planificadas, se ejecutan 37 durante el año 2014.</p>		
<p><u>Criterio</u> Como buena práctica administrativa el brindar capacitaciones a los empleados beneficia a la empresa ya que entrega conocimientos, desarrolla de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos.</p>		
<p><u>Causa</u> El coordinador de área no ha planificado las actividades departamentales a fin de dar cumplimiento a los establecido el plan de capacitación anual.</p>		
<p><u>Efecto:</u> Al no contar con una capacitación constante y continua al personal, provoca desmotivación, poca capacidad de dar acción de manera proactiva, ante las dificultades, y bajas habilidades para tomar decisiones importantes etc</p>		
<p><u>Recomendaciones:</u> Disponer al Coordinador Gestión Humana coordinación de las actividades a fin de cumplir con el plan de capacitación anual propuesta y además implementar un programa de evaluación de las capacitaciones y retroalimentación a todas las áreas en caso aplique.</p>		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>		<p>Fecha: 23 – 02 – 2015 Fecha: 23 – 02 – 2015</p>

EJECUCION AREA HUMANA

		MULTIPETROL S.A. PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014					AH 1/1	
<p>Objetivo: Evaluar el proceso de Gestión Humana Medir los niveles de eficiencia y eficacia del proceso Determinar el cumplimiento de objetivos a través de la aplicación de indicadores de gestión</p>								
N o	Actividad	H P	H R	Ref/PT	Realiza do por	Fecha	Observación	
	Procesos y Procedimientos a evaluar							
1	Solicite todas las carpetas de los postulantes a los diferentes puestos requeridos por la institución y proceda a verificar los documentos de respaldo que sirvió para la contratación del personal; observe si la persona contratada en efecto responde al mayor puntaje dentro del concurso. Aplique indicadores de gestión.	4	4	AH-1	MCG	19/02/15	-	
2	Solicitar el reporte de descuentos y faltas mensuales que se ha registrado por parte del personal y verifique que en los roles de pagos se vean reflejados dichos descuentos. Aplique indicadores de gestión.	4	4	AH-2	MCG	20/02/15	-	
3	Solicite un rol de pagos de un mes al azar y proceda a verificar los cálculos y provisiones que correspondan a los valores señalados en los contratos y retenciones de ley al IESS; determinando su conformidad. Investigue posibles inconformidades por parte del personal de la entidad de los haberes. Aplique indicadores de gestión.	4	4	AH-3	MCG	21/02/15	-	
4	Examine el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación. Aplique indicadores de gestión.	4	4	AH-4	MCG	22/02/15	-	
5	Plasme las observaciones determinadas en el examen en la matriz de hallazgos.	4	4	IF	MCG	23/02/15		
	TOTAL	20	20					
Elaborado por: MCG						Fecha: 18 – 02 – 2015		
Supervisado por: AA						Fecha: 18 – 02 – 2015		

	MULTIPETROL Recursos Humanos Análisis de Selección de Personal Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AH-1 1/1																																										
<p>Procedimiento No. 1: Solicite todas las carpetas de los postulantes a los diferentes puestos requeridos por la compañía y proceda a verificar los documentos de respaldo que sirvió para la contratación del personal; observe si la persona contratada en efecto responde al mayor puntaje dentro del concurso.</p>																																												
<p>Aplicación</p>	<p>Se solicitó al Coordinador de Gestión Humana que nos facilite las carpetas postulantes y el número de vacantes para el año 2014 y mediante una ponderación se verificó si el personal seleccionado fue el correcto.</p>	HALLAZGO																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">TABLA DE PONDERACIÓN</th> </tr> <tr> <th>EXPERIENCIA AÑOS</th> <th colspan="2">Numero años total laborados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">CURSOS</td> <td>Si</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">FACILIDAD DE VIAJAR ORIENTE</td> <td>Si</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">PRUEBAS TÉCNICAS</td> <td>Excelente</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">PRUEBAS PSICOLOGICAS</td> <td>Excelente</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">ENTREVISTA</td> <td>Excelente</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	TABLA DE PONDERACIÓN			EXPERIENCIA AÑOS	Numero años total laborados		CURSOS	Si	2	No	1	FACILIDAD DE VIAJAR ORIENTE	Si	2	No	1	PRUEBAS TÉCNICAS	Excelente	4	bueno	3	Regular	2	Malo	1	PRUEBAS PSICOLOGICAS	Excelente	4	bueno	3	Regular	2	Malo	1	ENTREVISTA	Excelente	4	bueno	3	Regular	2	Malo	1	MHH-1
TABLA DE PONDERACIÓN																																												
EXPERIENCIA AÑOS	Numero años total laborados																																											
CURSOS	Si	2																																										
	No	1																																										
FACILIDAD DE VIAJAR ORIENTE	Si	2																																										
	No	1																																										
PRUEBAS TÉCNICAS	Excelente	4																																										
	bueno	3																																										
	Regular	2																																										
	Malo	1																																										
PRUEBAS PSICOLOGICAS	Excelente	4																																										
	bueno	3																																										
	Regular	2																																										
	Malo	1																																										
ENTREVISTA	Excelente	4																																										
	bueno	3																																										
	Regular	2																																										
	Malo	1																																										
<p>Papel de trabajo: AH-1.1</p>																																												
<p>Indicador:</p> $\frac{\text{Número de aspirantes seleccionados}}{\text{Número de aspirantes requeridos}} \times 100$ <p style="text-align: center;">= % personal contratado</p> $\frac{13}{13} = 100\% \text{ personal contratado}$																																												
<p>De un total de 13 carpetas el 100% fue contratado.</p>																																												
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 19 – 02 – 2015 Fecha: 19 – 02 – 2015</p>																																											



MULTIPETROL S.A.
Recursos Humanos
Análisis de Selección de Personal
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

AH-1.1


1/2


NOMBRE	CÉDULA	SEXO	TÍTULO	EXPERIENCIA AÑOS	CURSOS (2=si; 1=no)	FACILIDAD DE VIAJAR ORIENTE (2=si; 1=no)	PRUEBAS TÉCNICAS (4=excelente; 3=bueno; 2=regular; 1=malo)	PRUEBAS PSICOLÓGICAS (4=excelente; 3=bueno; 2=regular; 1=malo)	ENTREVISTA (4=excelente; 3=bueno; 2=regular; 1=malo)	SUMA	Observ
Asesor Comercial (4)											
1 SILVA REA FAUSTINO RODOLFO	0601123078	F	Ing. Comercial	9	2	2	4	3	4	24	△
2 COLOMA ARAUJO DIEGO MARCELO	1717824393	M	Ing. Administración de empresa	7	2	2	4	3	4	22	△
3 MOELLER ERAZO ALEXANDER ESTE	1712753274	M	Ing. Comercial	4	2	2	4	4	4	20	△
4 ROBAYO PATRICIA DEL PILAR	1709411654	F	Ing. Marqueting	3	2	2	4	4	4	19	△
5 CATAGNA LEMA FREDDY VICENTE	1719953851	M	Ing. Marqueting	4	2	2	4	4	4	18	△
6 FLORES PETROCHE DORIS KARINA	1719394189	F	Ing. Comercial	1	2	1	3	3	4	14	
Asistente de Limpieza (1)											
7 QUINTEROS VACA DIANA LIZETH	1721481982	F	no	8	2	0	4	3	4	21	△
8 SANTAMARIA AGUIAR KAREN DAYA	1725374837	F	no	6	2	0	4	3	4	19	
9 MOREIRA CEVALLOS MARISOL	1308820750	F	no	6	1	0	4	3	4	18	
10 ESCALANTE CABEZAS NATALY SOR	1723203541	F	no	4	1	0	4	4	4	17	
Secretaria (1)											
11 OCHOA SANTANA MARIA FERNANDA	1723387732	F	Egresada Comercial	2	2	2	3	4	4	17	△
12 HERRERA RIVADENEIRA MARIA JOS	1715453484	F	Licenciada Contabilidad	1	2	1	4	3	4	15	
13 MORENO PURUNCAJAS EVELIN SILV	1710491307	F	Cursa 4 semestre Auditoria	1	2	0	4	3	4	14	
Seguridad Industrial (2)											
14 TOBAR YANEZ CHRYSYTIAN FERNAN	1707795520	M	Ing. Mecánicos	6	2	2	4	4	4	22	△
15 IDROVO POVEDA FERNANDA KATHE	0604379768	F	Ing. Mecánicos	3	2	2	3	4	4	18	△
16 ACOSTA RANGEL JOSE LUIS	1002558516	M	Ing. Mecánicos	1	2	2	4	4	4	17	
17 CRESPO AVILA IVAN RICARDO	0102578978	M	Ing. Mecánicos	0	2	2	3	4	4	17	
18 FLORES JIMENEZ KARINA ELIZABET	1712768157	F	Ing. Electrico-Mecanico	5	2	2	3	3	2	17	
19 MORALES PAUCAR PABLO EDUARDO	1714960182	M	Ing. Electrico-Mecanico	2	2	2	4	4	3	17	
20 TOAQUIZA CHANCUSIG MARIA BERT	0501705008	M	Ing. Mecánicos	1	2	2	2	4	3	14	
Técnico en Montaje (5)											
21 ARROYO CHAMORRO OSCAR DENIS	1713977450	M	Ing. Mecánicos	4	2	2	4	3	4	19	△
22 DIAZ VILLACRES ROBERTO CARLOS	0602930794	M	Ing. Electricos	3	2	1	4	4	4	18	△
23 ROMERO ARELLANO FREDDY MAUR	0603175142	M	Ing. Mecánicos	3	2	2	4	4	3	18	△
24 MOLINA ALEAGA CRISTIAN GEOVAN	1715856108	M	Ing. Mecánicos	2	2	1	4	3	4	16	△
25 MORILLO ASTUDILLO ANDRES PAUL	1719086850	M	Ing. Mecánicos	2	2	2	3	3	4	16	△
26 ZAMBRANO ESTUPIÑAN DANIELA CA	1715005391	M	Ing. Mecánicos	1	2	2	4	3	4	16	
27 FLORES TORRES ANDRES SEBASTI	1722161120	M	Ing. Mecánicos	1	2	2	2	3	3	13	


Elaborado por: MCG
 Supervisado por: AA

Fecha: 19 - 02 - 2015

Fecha: 19- 02 - 2015


	MULTIPETROL S.A. Gestión Humana Análisis de Selección de Personal Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AH-1.1 2/2
<p><u>Marcas</u></p> <p><input type="checkbox"/> Se verifico los contratos de las personas seleccionadas.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Se verificó los documentos que avalen la información proporcionada, la asignación de puntajes así como la sumatoria para definir al ganador, en igual manera se observó las actas de aquellos postulantes que por inconformidad del sueldo y horarios no aceptaron el trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Observación encontrada</p> <p><u>Notas:</u></p> <p>Nota 1: El formulario de aceptación de sueldos, puesto, y horarios se encuentran firmados por los trabajadores.</p> <p>Observaciones:</p> <p>5. No existe un nivel de ponderación que asigne mayor puntaje a las personas que laboraron en la misma área sino que se toma en cuenta son los años que ha trabajado, todos los postulantes que tengan un año tienen la misma ponderación que aquellos con más trayectoria en la misma área de trabajo. M.H.H.1</p> <p>6. La capacitación no se halla ponderada por el tema del curso, número de horas, aprobación o asistencia, ni entidad que confiere el documento. Además se observa que no existe una puntuación al número de capacitaciones, sino aquellos postulantes tienen el mismo valor independientemente del número de cursos. H.H.1</p>		
Elaborado por: A. E. Supervisado por: G. F.		Fecha: 19 – 02 – 2015 Fecha: 19 – 02 – 2015


	MULTIPETROL S.A. Gestión Humanos Análisis de descuentos, Multas y atrasos Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AH-2 1/1
<p>Procedimiento No. 3: Solicitar el reporte de descuentos y faltas mensuales que se ha registrado por parte del personal y verifique que en los roles de pagos se vean reflejados dichos descuentos</p>		
Aplicación	HALLAZGO	
<p>Se pidió a la contadora General que nos brinde la lista de descuentos que se le realizó al personal, a Sistemas un reporte del sistema biométrico del mes de Diciembre y al coordinador de gestión Humana el rol de pagos correspondientes al mes de diciembre y se procedió a realizar las verificaciones correspondientes</p>	Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar	
<p>Papel de trabajo: AH-2.1</p>		
Indicador		
$\frac{\text{Número empleados recibio conforme su sueldo}}{\text{Total de empleados}} \times 100$		
<p>= % empleados conformes</p>		
$\frac{25}{25} = 100 \% \text{ cancelados a conformidad}$		
<p>De un total de 25 empleados analizados que presentaban descuentos, ninguno presentó un descuento no sustentado, ni faltas o atrasos registrados que no se hayan cobrado</p>		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>	<p>Fecha: 20 – 02 – 2015 Fecha: 20 – 02 – 2015</p>	


		MULTIPETROL S.A. Gestión Humana Análisis de Descuentos Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014								AH-2.1 1/2	
NOMBRE	CÉDULA	FALTAS	ATRASOS	DESCUENTOS FYBECA	DESCUENTOS SUPERMAXI	PENSIONES	PRESTAMOS IESS	TOTAL DESCUENTOS SEGÚN ROL	DESCUENTOS SEGÚN CONTABILIDAD	DIFERENCIAS	Observ
1	SILVA REA FAUSTINO RODOLFO	0601123078		13,21			235,00	248,21	248,20	-	⚠
2	COLOMA ARAUJO DIEGO MARCELO	1717824393				89,00		89,00	89,00	-	⚠
3	ERAZO ALEXANDER ESTEBAN	1712753274			35,26		67,10	67,10	67,10	-	⚠
4	ROBAYO PATRICIA DEL PILAR	1709411654						-	-	-	⚠
5	QUINTEROS VACA DIANA LIZETH	1721481982						-	-	-	⚠
6	OCHOA SANTANA MARIA FERNANDA	1723387732						-	-	-	⚠
7	TOBAR YANEZ CHRYSTIAN FERNAN	1707795520		6,80	4,50			11,30	11,30	-	⚠
8	IDROVO POVEDA FERNANDA KATHE	0604379768						-	-	-	⚠
9	ARROYO CHAMORRO OSCAR DENIS	1713977450				32,87		-	-	-	⚠
10	DIAZ VILLACRES ROBERTO CARLOS	0602930794				56,00		56,00	56,00	-	⚠
11	ROMERO ARELLANO FREDDY MAUR	0603175142						-	-	-	⚠
12	MOLINA ALEAGA CRISTIAN GEOVAN	1715856108			56,71			56,71	56,71	-	⚠
13	MORILLO ASTUDILLO ANDRES PAUL	1719086850				178,00		178,00	178,00	-	⚠
14	SANCHEZ PUGA ADRIAN FERNAND	1722727193		5,40				5,40	5,40	-	⚠
15	MUÑOZ MONCAYO SANDRA ELIZAB	1103869028					203,91	203,91	203,91	-	⚠
16	RODRIGUEZ VELASTEGUI SOFIA MA	1803622826		3,45				3,45	3,45	-	⚠
17	YASACA LLUMIGUSIN GABRIELA	1723175962				78,00		78,00	78,00	-	⚠
18	PESANTEZ ZEAS JENNY VIVIANA	0104381090						-	-	-	⚠
19	MORA GUZMAN PEDRO DAVID	1714349113						-	-	-	⚠
20	ZAMBRANO ZAMBRANO MARIA EUG	1717243156			29,60			29,60	29,60	-	⚠
21	TAPIA FUEL JOHANNA	401438247						-	-	-	⚠
22	ERAZO ESPIN SANTIAGO REINALDO	0603101536						-	-	-	⚠
23	GUAMAN QUIJO DAVID	1717827412			102,31			102,31	102,31	-	⚠
24	GUANO IVAN OSWALDO	1707997134						-	-	-	⚠
25	LUCIO SANCHEZ JOSE	1703887685						-	-	-	⚠


✓ ✓

	MULTIPETROL S.A. Gestión Humana Análisis de Descuentos Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AH-2.1 2/2
<p>Procedimientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicitó la hoja de reportes, atrasos y demás descuentos que realiza la institución a los empleados correspondientes al mes de junio de 2014 2. Se solicitó los descuentos que tiene registrado en contabilidad 3. Se realizó un cruce de información <p>Marcas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ Datos verificados por Auditoría ⚖ Verificados los datos de los roles corresponden a los datos encontrados en contabilidad ☐ Datos tomados del sistema biométrico ◆ Datos tomados de la factura que emitió Fybeca con los respectivos comprobantes firmados por los trabajadores ⊠ Datos tomados de la factura que emitió Corporación Favorita con los respectivos comprobantes firmados por los trabajadores ■ Datos tomados del IESS <p>Conclusión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- se observó que los descuentos realizados se encuentran en el rol de pagos y corresponden a la nómina de empleados <p>Elaborado por: MCG Fecha: 20 – 02 – 2015 Supervisado por: AA Fecha: 20 – 02 – 2015</p>		

	MULTIPETROL S.A. Gestión Humana Análisis de Beneficios de Ley Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AH-3 1/1
<p>Procedimiento No. 4: Solicite un rol de pagos de un mes al azar y proceda a verificar los cálculos y provisiones que correspondan a los valores señalados en los contratos y retenciones de ley al IESS; determinando su conformidad. Investigue posibles inconformidades por parte del personal de la entidad de los haberes.</p>		
<p>Aplicación</p> <p>Se obtuvo un rol del mes de Septiembre y se procedió a verificar si los cálculos que constan en el mismo están correctos y si los empleados reciben los beneficios de ley, según contrato de trabajo.</p> <p>Además, se confirmó al personal si tenía alguna novedad sobre los cálculos de sus beneficios y ellos indicaron que no tienen reclamo alguno.</p> <p>Papel de trabajo: AH-3.1</p>	<p>HALLAZGO</p> <p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos dignos de mencionar</p>	
<p>Indicador</p> $\frac{\text{Número de empleados en roles sin novedades}}{\text{Total de empleados revisados en rol}} \times 100$ <p style="text-align: center;">= % roles que sustentan descuentos</p> $\frac{5}{5} = 100\% \text{ roles que sustentan descuentos}$ <p>No se presentaron roles que tenga novedad alguna, todos los cálculos se encuentran bien realizados.</p>		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>		<p>Fecha: 21 - 02 - 2015 Fecha: 21 - 02 - 2015</p>

		MULTIPETROL S.A. Gestión Humana Beneficios de Ley Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014						AH-3.1 1/2		
NOMBRE	SUELDO ROL	FONDO DE RESERVA	APORTE IESS PERSONAL ROL	APORTE PATRONAL IESS	IECE	SETEC	TOTAL APORTE IESS	PLANILLA DE APORTE AL IESS Y FONDO DE RESERVA PAGADO	DIFER	Obs.
SILVA REA FAUSTINO RO	2.460,00	205,00	230,01	274,29	12,30	12,30	733,90	733,90	-	☺
ERAZO ALEXANDER ESTE	1.175,00	97,92	109,86	131,01	5,88	5,88	350,54	350,54	-	☺
OCHOA SANTANA MARIA	550,00		51,43	61,33	2,75	2,75	118,25	118,25	-	☺
MORILLO ASTUDILLO ANI	1.273,00	106,08	119,03	141,94	6,37	6,37	379,78	379,78	-	☺
PESANTEZ ZEAS JENNY	820,00	68,33	76,67	91,43	4,10	4,10	244,63	244,63	-	☺
✓ ✓										
Procedimientos										
5. Se solicitó los roles de pagos de 5 empleados tomados al azar de septiembre del 2014										
6. Se solicitó las planillas de aportes al IESS y Fondos de reservas pagadas del mes de septiembre 2014										
7. Se realizó un recalcule de los valores										
Marcas:										
✓ ✓ Datos verificados por Auditoría										
☺ Los sueldos en los roles de pagos corresponden a los señalados en el contrato firmado										
☐ Datos tomados de las planillas pagadas del IESS										
☒ Datos tomados de la de los cálculos efectuados en los roles de pagos										
Conclusión:										
1.- se observó que los cálculos realizados en el rol de pagos y corresponden a los valores reflejados en las planillas del IESS										
Elaborado por: MCG						Fecha: 21 – 02 – 2015				
Supervisado por: AA						Fecha: 21 – 02 – 2015				

	MULTIPETROL Gestión Humana Nivel de Capacitaciones Técnicas Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AH-4 1/1
<p>Procedimiento No. 1: Examine el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación. Aplique indicadores de gestión.</p>		
<p>Aplicación</p> <p>Se consultó con el coordinador de Gestión Humana las capacitaciones que habían sido programadas, así como el número de capacitaciones que habían sido efectuadas en cada uno de los meses del periodo auditado, para verificar el cumplimiento de la planificación.</p> <p>Papel de trabajo: AH-4.1</p>	HALLAZGO MHH-2	
<p>Indicador:</p> $\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}} \times 100$ <p style="text-align: center;">= % Cumplimiento de capacitaciones</p> $\frac{10}{13} = 77\% \text{ Cumplimiento de capacitaciones}$ <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia un 77% de eficacia en las Capacitaciones al área de Gestión Humana. 		
<p>Elaborado por: MCG Supervisado por: AA</p>		<p>Fecha: 22 – 02 – 2015 Fecha: 22 – 02 – 2015</p>

	MULTIPETROL S.A. Gestión Humana Nivel de Capacitaciones Técnicas Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	AH-4.1 1/1
---	---	---------------------------------

NOMBRE	MUÑOZ SANDRA	PEZANTES JENNY	TOTAL PLANI
CAPACITACIONES PLANIFICADAS ANUAL ^{Yb}	8	5	13
CAPACITACIONES EFECTUADAS S ANUAL	6	4	10
ENERO			0
FEBRERO			0
MARZO	1		1
ABRIL			0
MAYO	1	1	2
JUNIO	1		1
JULIO		1	1
AGOSTO	1	1	2
SEPTIEMBRE	1		1
OCTUBRE			0
NOVIEMBRE	1	1	2
DICIEMBRE			0
	^{zz}	^{zz}	^{ml}

Procedimientos

1. Se solicitó la planificación de Capacitación del Área de Gestión Humana
2. Se solicitó la ejecución de la planificación de Capacitación del Área de Gestión Humana
3. Aplicar índice de gestión
4. Analizar

Marcas:


- ^{Yb} Datos tomados de la planificación de Capacitación de Gestión Humana
- ^{zz} Datos tomados de la ejecución de la planificación de Capacitación
- ^{ml} Cálculos realizados por auditoría
- Datos verificados por Auditoría


Conclusión:

- 1.- Se evidenció que las capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación corresponde al 77%

Elaborado por: MCG
Supervisado por: AA

Fecha: 22 – 02 – 2015
Fecha: 22 – 02 – 2015

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	MHH-1 1/1
<p>Título: NO EXISTE NIVELES EN LA PONDERACIÓN DE EXPERIENCIA Y CAPACITACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL</p> <p><u>Condición:</u></p> <p>No existen niveles adecuados en la ponderación de los años de experiencia. Se toma el total de los años que ha laborado, sin verificar que tipo de trabajo ha realizado. De la misma manera en las capacitación no se halla una ponderación adecuada por tema del curso, número de horas, aprobación o asistencia, ni entidad que confiere el documento, sino el número de capacitaciones que posea</p> <p><u>Criterio</u></p> <p>La ponderación debe ser un filtro que nos permita asegurarnos que la persona elegida es la más idónea para desempeñar su puesto. La selección busca los aspirantes más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.</p> <p><u>Causa</u></p> <p>La institución no ha elaborado un escalafón que permite calificar según sus años de experiencia en áreas específicas, y analizar los tipos de capacitaciones recibidas.</p> <p><u>Efecto:</u></p> <p>Al no poseer una ponderación adecuada, el proceso de selección será poco confiable y no se reclutará al candidato apropiado</p> <p><u>Recomendaciones:</u></p> <p>Al Coordinador de Gestión Humana.- analizará y modificará las ponderaciones utilizadas en el proceso de selección del personal, tomando el perfil requerido por la compañía y específicamente personal que se halla formado y trabajado en el área que debe cubrirse. Las exigencias dependen del cargo para lo cual se requiera. La selección debe configurarse como un proceso comparación y decisión.</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 23 – 02 – 2015 Fecha: 23 – 02 – 2015

	MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Hoja de Hallazgos – Gestión Humana Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014	MHH-2 1/1
<p>Título: BAJO PORCENTAJE DE CAPACITACIONES</p> <p><u>Condición:</u> De las 13 capacitaciones al Área de Gestión Humana planificadas, se ejecutan 10 durante el año 2014.</p> <p><u>Criterio</u> Como buena práctica administrativa el brindar capacitaciones a los empleados beneficia a la empresa ya que entrega conocimientos, desarrolla de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos.</p> <p><u>Causa</u> El coordinador de área no ha planificado las actividades departamentales a fin de dar cumplimiento a los establecido el plan de capacitación anual.</p> <p><u>Efecto:</u> Al no contar con una capacitación constante y continua al personal, provoca desmotivación, poca capacidad de dar acción de manera proactiva, ante las dificultades, y bajas habilidades para tomar decisiones importantes etc</p> <p><u>Recomendaciones:</u> Al Coordinador Gestión Humana coordinará las actividades departamentales a fin de cumplir con el plan de capacitación anual propuesta y además implementar un programa de evaluación de las capacitaciones y retroalimentación a todas las áreas en caso aplique.</p>		
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA		Fecha: 23 – 02 – 2015 Fecha: 23 – 02 – 2015

Quito, 27 de febrero del 2015

**CONVOCATORIA PARA LA LECTURA DEL BORRADOR DE
AUDITORÍA**

Ingeniero

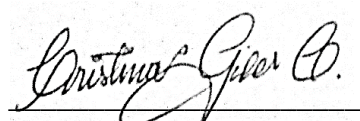
Benjamín Torres

PRESIDENTE DE LA EMPRESA MULTIPETROL S.A.

De mi consideración:

La presente tiene por objeto dar a conocer la lectura del borrador de informe de Auditoría de Gestión a los procesos de Gestión Comercial y Humana de MULTIPETROL S.A., por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, agradeceré se sirva disponer a la Gerente General y Coordinadores de Área, asistan a la reunión que para el efecto tendrá lugar el día lunes 2 de marzo del presente a las 10H00, en las sala de reuniones de la Compañía

Atentamente,



María Cristina Giler
CGC Audit & Consulting

MULTIPETROL S.A.

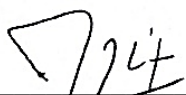
ACTA DE LECTURA DE BORRADOR DE INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

En la Ciudad de San Francisco de Quito, a las diez horas del día dos de marzo de 2014, en las instalaciones de la compañía MULTIPETROL S.A., se procede a poner en conocimiento de los asistentes, los hallazgos más relevantes derivados de la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y HUMANA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, realizada por auditores de la firma CGC Audit & Consulting.

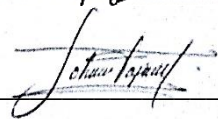
Al efecto, en presencia de los abajo firmantes se procedió a la Lectura del Borrador del Informe de Examen Especial, diligencia con la cual se dieron a conocer los resultados obtenidos, a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado se suscribe la presente acta, en original y copia.

Benjamín Torres Presidente



Johanna Tapia Gerente General



Diego Coloma Coordinador Comercial



Sandra Muñoz Coordinadora Gestión Humana



Sofía Rodríguez Coordinador Financiera



Quito, 2 de marzo del 2015

Ingeniero
Benjamín Torres
PRESIDENTE DE MULTIPETROL S.A.
Presente.-

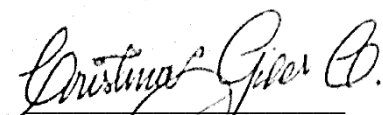
De mi consideración:

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a los procesos de Gestión Comercial y Humana de MULTIPETROL S.A., con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan en las actividades de las Áreas evaluadas en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

El examen se efectuó bajo lineamientos de las Normas Internacionales de Auditoría aplicables en nuestro país, además se ejecutaron procedimientos de Auditoría que fueron considerados necesarios debido a la realidad de la empresa.

El informe que ustedes dispondrán se encuentra estructurado con comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminados a mejorar la situación de la empresa, además contendrá los comentarios emitidos por los auditados en la lectura del borrador del informe.

Atentamente,



María Cristina Giler
CGC Audit & Consulting



INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE GESTIÓN
COMERCIAL Y HUMANA DE LA EMPRESA
“MULTIPETROL S.A.”, POR EL AÑO 2014”**

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

I. MOTIVO DEL EXÁMEN

El examen de Auditoría de Gestión se realizó a los Procesos que se siguen en las Áreas de Gestión Comercial y Humana de la Empresa MULTIPETROL S.A., con el objetivo de determinar la eficiencia en el logro de los objetivos pre-establecidos y la eficiencia en la obtención y uso de los recursos en cada uno de los procesos administrativos que se manejan en el mismo.

II. OBJETIVOS DEL EXÁMEN

General

Evaluar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos que se siguen en las Áreas de Gestión Comercial y Humana de la Empresa MULTIPETROL S.A. para determinar irregularidades que afecten a la compañía y aportar con recomendaciones para el mejoramiento óptimo de los departamentos analizados.

Específicos:

- Evaluar puntos importantes en los procesos considerados en el examen, y aplicando indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia.
- Verificar el cumplimiento de las normativas legales, reglamentarias y políticas que guía la marcha de la compañía.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría

III. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión en la empresa MULTIPETROL S.A., se realiza para el periodo desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, en un tiempo estimado de

176 horas laborales, durante el mes comprendido del 4 de febrero al 4 de marzo del año 2015

IV. INDICADORES UTILIZADOS

Para la evaluación de las áreas examinadas se utilizaron los siguientes indicadores:

GESTIÓN COMERCIAL	
Visitas efectuadas a Clientes potenciales	$\frac{\text{Número de visitas efectuadas clientes potenciales}}{\text{Total de visitas programadas clientes potenciales}} \times 100$
Ventas Concretadas	$\frac{\text{Contratos instalados} - \text{contratos pendientes de cobro}}{\text{Total de contratos instalados}} \times 100$
Ordenes de instalaciones atendidas a tiempo	$\frac{\text{Ordenes emidas y atendidas en las fechas correspondientes}}{\text{Total de ordenes de instalaciones emitidas}} \times 100$
Cumplimiento de Capacitación	$\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}} \times 100$
GESTIÓN HUMANA	
Personal Contratado	$\frac{\text{Número de aspirantes seleccionados}}{\text{Número de aspirantes requeridos}} \times 100$
Sueldos y Salarios conformes	$\frac{\text{Número empleados recibio conforme su sueldo}}{\text{Total de empleados}} \times 100$

Descuentos debidamente sustentados	$\frac{\text{Número de empleados en roles sin novedades}}{\text{Total de empleados revisados en rol}} \times 100$
Cumplimiento de Capacitación	$\frac{\text{Número empleados recibio conforme su sueldo}}{\text{Total de empleados}} \times 100$

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

I. ANTECEDENTES

MULTIPETROL S.A., es una empresa de la organización MULTIPETROL la cual hace presencia en Colombia y Ecuador. Está dedicada a prestar servicios múltiples a la industria petrolera en el mercado local e Internacional.

Es una empresa que fue constituida mediante escritura de constitución el 28 de diciembre de 1995, con R.U.C.: 1791305418001 y actualmente la compañía se encuentra dividida en USD. 20.800,00 dólares de los Estados Unidos de América, con un valor nominal de 1,00 dólar de los Estados Unidos de América.

La sede de Ecuador inicio labores en el año 1995 atendiendo servicios de suministro de materiales y agregados para construcción de plataformas petroleras. Posteriormente amplió sus servicios a la construcción de obras civiles y de mantenimiento para Petroecuador y sus filiales. Así mismo ha prestado servicios de Construcción de Oleoductos y Perforación de Pozos de Agua.

En el año 2004 incursiono en las labores de prestación de servicios ambientales en las áreas de Tratamiento de Fluidos y cortes de Perforación, Contingencia de derrames de hidrocarburos y remediación de suelos y aguas contaminadas, monitoreo Hidrogeológico en terminales de combustible y estaciones de servicio. Luego se amplió el portafolio al tratamiento de aguas residuales y agua potable, principalmente en taladros de perforación. En esta última labor se viene trabajando en el Oriente Ecuatoriano atendiendo las necesidades de sus clientes mediante un sistema biológico tipo aeróbico de lodos activos, mediante plantas portátiles.

II. MISIÓN

“Proveer servicios ambientales integrales, infraestructura, equipamiento y asesoría técnica a nuestros clientes, contribuyendo a su productividad, ofreciendo excelencia en los servicios prestados, siempre con sentido social”

III. VISIÓN

“Hacer de MULTIPETROL un modelo de empresa líder en servicios ambientales para la industria, por cumplimiento, oportunidad y excelencia con presencia competitiva en Latinoamérica”

IV. OBJETIVO DE LA COMPAÑÍA

Brindar a la industria un servicio oportuno, efectivo y competitivo en Tratamiento de Aguas para consumo humano y residual; Limpieza, Control y Remediación de derrames de hidrocarburos, mediante el uso de tecnología de vanguardia altamente eficiente con talento humano calificado y orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes

V. BASE LEGAL

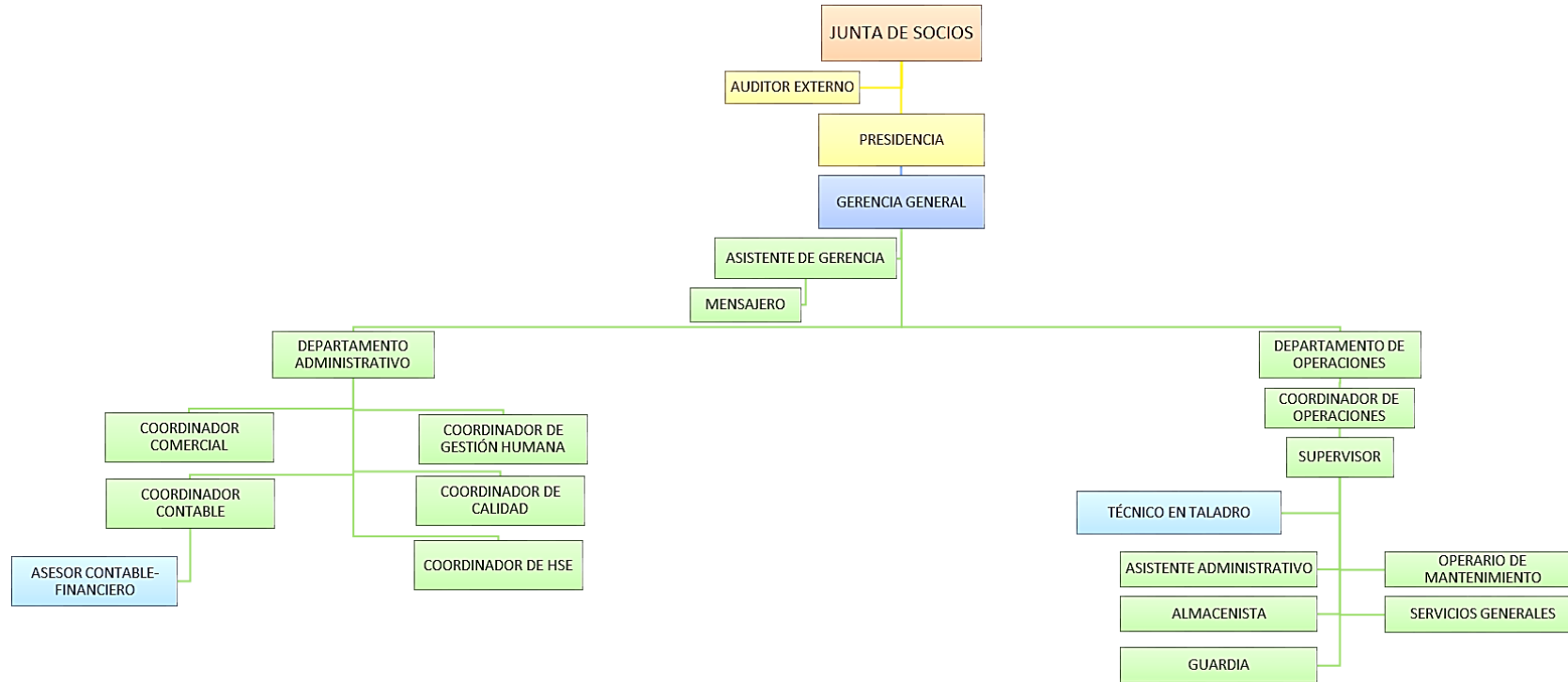
Normativa Interna:

- Reglamento Interno de Trabajo

Normativa Externa

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario y su reglamento.
- Código de Trabajo.
- Ley del Seguridad Social.
- Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones y su reglamento.
- Ley de Aduanas.

VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA



CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

GESTIÓN COMERCIAL

BAJO PORCENTAJE CUMPLIMIENTO DE VISTAS PROGRAMADAS A LOS CLIENTES POTENCIALES

No se está cumpliendo el cronograma de visitas a los clientes potenciales, debido a que el equipo de asesores comerciales no dedica tiempo para concretar las visitas a programadas, indicando que ésta actividad les quita demasiado tiempo, descuidando a sus clientes principales. Esto ocasiona que se deje de captar clientes nuevos.

Recomendaciones:

Al Coordinador Comercial: Planificarán y gestionará las visitas a clientes potenciales, la misma que será registrada en un formulario diseñado para el efecto.

A la Gerente General: Analizará la contratación de un Asistente Comercial para el Área de ventas que sea la encargada de gestionar la cartera de clientes, que implicará realización del primer acercamiento y luego transmitirlo los Asesores comerciales para que realice la visita personalizada

BAJO NIVEL VENTAS CONCRETADAS, ANALIZADAS EN BASE DEL COBRO TOTAL DEL CONTRATO

Existe incobrabilidad en los contratos de servicio préstamos a los clientes. Al no tener el pago debido, la compañía se ve obligada a incurrir en gastos de gestión de cobros y gastos financieros, ya que requiere de préstamos y sobregiros para cubrir las obligaciones de la compañía

Según las políticas de la compañía, la empresa otorga un crédito 40 días a sus clientes a partir de que el servicio este instado y funcionando.

Recomendaciones:

Al Coordinador Comercial y Coordinador Financiero: elaborarán e implementarán un proceso de análisis financiero a las empresas que se les otorga créditos para los contratos, a fin de determinar su capacidad de endeudamiento y la instrumentación del crédito

Al Coordinador Financiero.- se renegociará la deuda de la cartera vencida con los clientes, aplicando un porcentaje de interés, misma que no sobrepasará a la establecida por el Banco Central del Ecuador

BAJO NIVEL DE ATENCION A LOS CONTRATOS, DEBIDO A LA INEXISTENCIA DE STOCK

No se está cumpliendo con los tiempos de instalación de los servicios estipulados en los contratos debido a una falta constante en los stocks de la empresa, los cuales hacen frente al giro del negocio; Originando pérdidas de contratos y por ende pérdidas económicas y una disminución en crecimiento de la empresa

El nivel de inventario en la empresa debe ser permanente para atender completamente todos los requerimientos de ventas de los asesores comerciales

Recomendaciones:

Al Presidente y Gerente General: Buscarán incrementar el capital de trabajo mediante préstamos a instituciones financieras o a los accionistas a fin de concretar la compra de stock y así poder cubrir rápidamente contratos de negocios y/o proyectos y de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas

BAJO NIVEL DE CUMPLIMIENTO EN CAPACITACIONES PLANIFICADAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN COMERCIAL

No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas por el coordinador comercial, lo que demuestra ineficacia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones planificadas y las efectuadas, consecuentemente provoca improductividad y bajas habilidades para tomar decisiones.

Recomendaciones:

Al Coordinador Gestión Comercial coordinará las actividades departamentales a fin de cumplir con el plan de capacitación anual propuesta y además implementar un programa de evaluación de las capacitaciones y retroalimentación a todas las áreas en caso aplique

GESTIÓN HUMANA**EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, NO EXISTE UNA ADECUADA SEGREGACION DE NIVELES EN LA PONDERACIÓN DE**

No existen niveles adecuados en la ponderación de los años de experiencia. Se toma el total de los años que ha laborado, sin verificar que tipo de trabajo ha realizado. De la misma manera en el tema de las capacitaciones, no se halla una ponderación adecuada por tema del curso, número de horas, aprobación o asistencia, ni entidad que confiere el documento, sino el número de capacitaciones que posea.

La ponderación debe ser un filtro que nos permita asegurarnos que la persona elegida es la más idónea para desempeñar su puesto. La selección busca los aspirantes más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización

Recomendaciones:

Al Coordinador de Gestión Humana.- analizará y modificará las ponderaciones utilizadas en el proceso de selección del personal, tomando el perfil requerido por la compañía y específicamente personal que se halla formado y trabajado en el área que debe cubrirse. Las exigencias dependen del cargo para lo cual se requiera. La selección debe configurarse como un proceso comparación y decisión.

BAJO NIVEL DE CUMPLIENTO EN CAPACITACIONES PLANIFICADAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas por el coordinador de Gestión Humana, lo que demuestra ineficacia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones planificadas y las efectuadas, consecuentemente provoca improductividad y bajas habilidades para tomar decisiones, ya que a través de las capacitaciones se entregan conocimientos, desarrolla de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos

Recomendaciones:

Al Coordinador Gestión Humana coordinará las actividades departamentales a fin de cumplir con el plan de capacitación anual propuesta y además implementar un programa de evaluación de las capacitaciones y retroalimentación a todas las áreas en caso aplique


Debido a la naturaleza del examen, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos encontrados con sus respectivas recomendaciones.


Atentamente,

A handwritten signature in black ink, reading "Cristina Giler B.", written over a horizontal line.

Maria Cristina Giler

CGC Audit & Consulting

		MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Matriz de cumplimiento de Recomendaciones Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014		CRI 1/2
No	Observación	Recomendaciones	Responsable	Fecha limite
1	No se está cumpliendo el cronograma de visitas a los clientes potenciales, debido a que el equipo de asesores comerciales no dedica tiempo para concretar las visitas a programadas, indicando que ésta actividad les quita demasiado tiempo, descuidando a sus clientes principales. Esto ocasiona que se deje de captar clientes nuevos	Planificarán y gestionará las visitas a clientes potenciales, la misma que será registrada en un formulario diseñado para el efecto.	Coordinador Comercial	1/04/15
		Analizará la contratación de un Asistente Comercial para el Área de ventas que sea la encargada de gestionar la cartera de clientes, que implicará realización del primer acercamiento y luego transmitirlo los Asesores comerciales para que realice la visita personalizada	Gerente General	1/04/15
2	Existe incobrabilidad en los contratos de servicio préstamos a los clientes. Al no tener el pago debido, la compañía se ve obligada a incurrir en gastos de gestión de cobros y gastos financieros, ya que requiere de préstamos y sobregiros para cubrir las obligaciones de la compañía	Elaborarán e implementarán un proceso de análisis financiero a las empresas que se les otorga créditos para los contratos, a fin de determinar su capacidad de endeudamiento y la instrumentación del crédito	Coordinador Comercial y Financiero	1/04/15
		Se renegociará la deuda de la cartera vencida con los clientes, aplicando un porcentaje de interés, misma que no sobrepasará a la establecida por el Banco Central del Ecuador	Coordinador Financiero	1/04/15
3	No se está cumpliendo con los tiempos de instalación de los servicios estipulados en los contratos debido a una falta constante en los stocks de la empresa; Originando pérdidas de contratos y por ende perdidas económicas y una disminución en crecimiento de la empresa El nivel de inventario en la empresa debe ser permanente para atender los requerimientos de ventas de los asesores comerciales	Buscarán incrementar el capital de trabajo mediante préstamos a instituciones financieras o a los accionistas a fin de concretar la compra de stock y así poder cubrir rápidamente contratos de negocios y/o proyectos y de esta manera alcanzar los objetivos y metas propuestas	Presidente y Gerente General	1/05/15

		MULTIPETROL S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN Matriz de cumplimiento de Recomendaciones Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014		CRI 2/2
N o	Observación	Recomendaciones	Responsable	Fecha limite
4	No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas por el coordinador comercial, lo que demuestra ineficacia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones planificadas y las efectuadas, consecuentemente provoca improductividad y bajas habilidades para tomar decisiones.	Coordinará las actividades departamentales a fin de cumplir con el plan de capacitación anual propuesta y además implementar un programa de evaluación de las capacitaciones y retroalimentación a todas las áreas en caso aplique	Coordinador Comercial	1/04/15
	No existen niveles adecuados en la ponderación de los años de experiencia. Se toma el total de los años que ha laborado, sin verificar que tipo de trabajo ha realizado. De la misma manera en el tema de las capacitaciones, no se halla una ponderación adecuada por tema del curso, número de horas, aprobación o asistencia, ni entidad que confiere el documento, sino el número de capacitaciones que posea.	Analizará y modificará las ponderaciones utilizadas en el proceso de selección del personal, tomando el perfil requerido por la compañía y específicamente personal que se halla formado y trabajado en el área que debe cubrirse. Las exigencias dependen del cargo para lo cual se requiera. La selección debe configurarse como un proceso comparación y decisión	Coordinador Humana	1/04/15
	No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas por el coordinador de Gestión Humana, lo que demuestra ineficacia en el indicador de gestión que relaciona las capacitaciones planificadas y las efectuadas, consecuentemente provoca improductividad y bajas habilidades para tomar decisiones, ya que a través de las capacitaciones se entregan conocimientos, desarrolla de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos.	Coordinará las actividades departamentales a fin de cumplir con el plan de capacitación anual propuesta y además implementar un programa de evaluación de las capacitaciones y retroalimentación a todas las áreas en caso aplique	Coordinador Humana	1/04/15
Elaborado por: MCG Supervisado por: AA			Fecha: 17 – 03 – 2015 Fecha: 17 – 03 – 2015	

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la Auditoría a las áreas de Gestión Comercial y Humana de la empresa MULTIPETROL, se logró cumplir el objetivo general planteado, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia de los procesos en mención, enmarcados dentro de un marco ético profesional.

La Estructura Orgánica muestra una adecuada distribución jerárquica y de responsabilidades

La evaluación del Control Interno permitió detectar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran en las recomendaciones propuestas para lograr una administración de los procesos más eficaces.

No existe una correcta ponderación al momento de contratar personal para la empresa, tanto por sus años de experiencia como para sus capacitaciones.

La falta de capacitación a los clientes internos, disminuye la competitividad de la compañía frente al mercado cambiante y consecuentemente al logro de sus objetivos.

La falta de evaluación del desempeño de los trabajadores disminuye la capacidad de localizar problemas de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, de desperdicio de recurso humano con un potencial más elevado, de motivación etc

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa Multipetrol S.A. ponga en práctica las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría y en el informe de Control Interno para un mejor desenvolvimiento de la misma, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia y eficacia

Estructurar la Planificación Estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados de manera completa, para lograr el crecimiento de la compañía y cumplimiento de los objetivos

Implementar un Manual de Funciones, en el que se visualice detalladamente las funciones de cada uno de los cargos que tiene la empresa, haciendo de este documento en una guía de trabajo oficial.

Implementar una evaluación del desempeño, como proceso clave de gestión del capital humano, a fin de valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización

Ejecutar el plan de capacitación con el objetivo para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada en la empresa.

Se recomienda a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación de este trabajo, para que sea de guía para futuros estudiantes que necesiten realizar una auditoría de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

ADMINISTRACION4FCA.BLOGSPOT. (s.f.). *ADMINISTRACION4FCA.BLOGSPOT*.

Obtenido de : <http://administracion4fca.blogspot.com/2012/03/ejemplo-de-un-diagrama-de-flujo-para-un.html>

BCE. (s.f.). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec/

BCE. (s.f.). *BCE*. Obtenido de

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual

Carlos, M. (2010). *Auditoria en sistemas Computacionales*.

CEPEDA, A. G. (1997). *AUDITORIA Y CONTROL INTERNO*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Clases Universitarias. (2013). *Clases Universitarias*.

Compañías, S. d. (20 de 06 de 2015). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de www.supercias.gob.ec

Contraloria General del estado. (s.f.). *Manual de Auditoría de Gestión*.

estrategiafinanciera.wke.es. (2014). *ESTRATEGIA FINANCIERA*. Obtenido de estrategiafinanciera.wke.es

FRANKLIN, B. (2006). *Auditoria Administrativa*. Mc Graw-Hill .

<http://es.wikipedia.org/>. (21 de 11 de 2014). <http://es.wikipedia.org/>. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>. Consultado el 21 de noviembre del 2014

MALDONADO, M. k. (2001). *Auditoria de Gestión*.

MENDEVIL, V. (2000). *ELEMENTOS DE AUDITORÍA* (18° ed.). Mc Graw-Hil.

Multipetrol S.A., (2006). Manual de Funciones. *Manual de Funciones*.

Multipetrol S.A., (2015). Información de la Compañía.

Normas Internacionales de Auditoría . (s.f.). *NIA 's*.

SLIDESHARE. (s.f.). *SLIDESHARE*. Obtenido de 2015:

<http://es.slideshare.net/grupo5proyectoiv/como-hacer-informe-de-auditoria>

Statementon Auditing Estándar –SAS. (2014). *NAGA 's*.

Wehrich, H. K. (2006). *Harold Koontz Heinz Wehrich*.

WHITTINTON, R. (2006). *AUDITORÍA UN ENFOQUE INTERAL* (12° ed.). México: Editorial Mc-Graw Hill.

