

# CAPITULO I

## 1. FUNDAMENTOS TEÒRICOS SOBRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 1.1. Categorías Fundamentales

#### *1.1.1. Gestión Administrativa*

La Gestión Administrativa ha tomado mayor importancia con el transcurso del tiempo, a medida que las actividades de las empresas crecen, su ejecución comprende la utilización de considerables erogaciones lo que obliga a los directivos a una administración técnica y racional de sus recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo.

De acuerdo con el sitio de la UNIVERSIDAD DEL VALLE, Oficina de planeación y desarrollo institucional. “*La gestión académica*” [en línea]. Cali, Colombia. Disponible de World Wide Web: <http://www.univalle.edu.com/plandesarrollo/3-2-gestion-administrativa.html>;06/08/2010-16:47:47 “La evolución de las Instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las

estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos” (Pág. 2)

De acuerdo al artículo web “*Gestión y Administración Empresarial*”; disponible de World Wide Web: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>; 06/09/2010; 16:51:43; “La Gestión Administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa”. (Pág. 1)

La postulante cree que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar procesos de organización, coordinación y control utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para presentar aquellas relaciones complejas.

### ***1.1.2. Importancia de la gestión administrativa***

Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano por sí solos no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permite una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa.

### ***1.1.3. Gestión financiera***

Según FAINSTEIN, Héctor y ABADI, Mauricio en su libro *“Tecnologías de Gestión Polimodal”*, (2009) Editorial AIQUE, “Se denomina gestión financiera (o gestión de movimientos de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.” (Pág. 45)

Por otra parte el investigador SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro: *“La Gestión Financiera”*. Disponible de World Wide Web: <http://eumed.net/tesis/2006/asc/3h.html>; 11/11/2010; 17:45:55, manifiesta que “La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero” además sostiene que “La gestión financiera no se puede entender separada de la gestión administrativa y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio”. (Pág. 1)

La investigadora considera que la Gestión Financiera se refiere a la adquisición, manejo y correcta utilización de los fondos económicos de una Institución, por lo que es importante tener en cuenta que la gestión administrativa está estrechamente ligada con la gestión financiera de la manera que si pensamos lograr cumplir con los objetivos Institucionales será necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo influirá en las situaciones generales de la Institución a nivel Administrativo.

### ***1.1.4. Importancia de la gestión financiera***

La importancia de la Administración Financiera se evidencia en la gestión, al enfrentar y resolver el dilema Liquidez – Rentabilidad para proveer de recursos necesarios en la oportunidad precisa; para que se tomen las medidas que hagan más eficiente dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan.

## 1.2. Contabilidad

Por mucho tiempo, la situación financiera de las empresas, la que se brinda a través de información contable, ha sido objeto de preocupación para propietarios y gerentes en todo el universo de los negocios. Es por esta razón que tanto ellos como personas naturales o jurídicas ajenas a una entidad dada se auxilian de un criterio externo de la confiabilidad que se muestra en los Estados Financieros.

Según REDONOD A., en su libro *“Curso Práctico de contabilidad General y Superior”*. Tercera Edición. Tomo I. (2006). “La Contabilidad es la disciplina que se encarga de determinar, medir y cuantificar los factores de riqueza de las empresas, con el fin de servir para la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las empresas”. (Pág. 43).

Para BROCKH.R. Y PALMER CH. E.; en su obra *“Contabilidad Principios y Aplicaciones”*; (1987) considera que “La Contabilidad se define también como un arte cuya principal finalidad es reunir y comunicar información financiera acerca de una entidad económica o social.” (Pág. 3)

La postulante considera que la contabilidad a más de ser únicamente un instrumento de registro es una excelente herramienta para la toma de decisiones a la vez que permite a sus usuarios obtener conocimientos y producir información verídica y útil para cualquier entidad ya sea del sector público como privado. El

contador tiene en la Contabilidad una herramienta para pensar, investigar, descubrir y aportar a la Administración.

### ***1.2.1. Naturaleza***

La contabilidad está sometida a los movimientos que se dan en las relaciones económicas y a los reconocimientos de las estructuras jurídicas, ligados a unos condicionamientos externos que no le permite avanzar a la construcción del conocimiento.

Lo que se concluye del punto de vista de la naturaleza de la contabilidad solo han existido dos enfoques:

- Naturaleza Jurídica: Con actos jurídicos dan origen a los registros contables. La contabilidad es un sistema documentado de información tendiente a constituirse en prueba judicial.
- Naturaleza Económica: Los hechos económicos determinan el origen de los registros contables, la contabilidad es disciplina auxiliar de la economía.

### ***1.2.2. Funciones***

La contabilidad, siendo un sistema que permite llevar el control de todas las transacciones de una organización, necesita realizar las siguientes funciones fundamentales:

- Ordenar y archivar la documentación que respalda las operaciones contables.
- Clasificar la información, para determinar en qué parte del balance se aplicarán las operaciones: en activo, en pasivo, en patrimonio, en ingresos o en egresos.
- Registrar las operaciones contables en los libros autorizados, según lo determinan las leyes de cada país.

- Informar sobre los resultados obtenidos en las transacciones de la organización, en un período determinado.

### ***1.2.3. Tipos de Contabilidad***

- Contabilidad Financiera: Da la información esencial del funcionamiento y estado financiero de la empresa a todos los agentes económico interesados. Vienen regulada y planificada oficialmente para su comprensión por todos.
- Contabilidad Directiva: Es la contabilidad interna, para el cálculo de los costos y movimientos económicos y productivos en el interior de la empresa. Sirve para tomar decisiones en cuanto a producción, organización de la empresa, etc.

## **1.3. Control Interno**

AGUIRRE, Juan; en su obra “*Auditoría y control Interno*”, Espasa-Calpe; (2003), expresa que “El Control Interno es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos”. (Pág. 74)

Para MANTILLA B., Samuel Alberto en el libro “*Control Interno Informe COSO*”; (2005), “El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos”. (Pág. 4)

La investigadora conceptúa que el Control Interno consiste en emplear acciones que permitan la comprobación, intervención o inspección del personal en una organización, de manera que este permita cumplir con metas y objetivos propuestos por el nivel directivo. El propósito final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

### ***1.3.1. Componentes del Control Interno***

El Control Interno está compuesto de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados en los procesos administrativos los cuáles son:

- **Ambiente de Control.-** El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que se asignan al control interno.
- **Evaluación de Riesgos.-** El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.
- **Actividades de Control.-** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención de los riesgos.
- **Información y Comunicación.-** Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que le correspondan desempeñar en la organización es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.
- **Supervisión y Seguimiento.-** Es responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idóneo y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

### ***1.3.2. Limitaciones del Control Interno***

Una estructura de Control Interno no puede considerarse como totalmente eficaz, independientemente del cuidado que se tenga en un diseño o instrumentación, ya que muchas veces a lo largo de su desarrollo pueden cometerse errores en la ejecución de los procedimientos de control como resultado de descuidos,

incomprensiones de las instituciones, distracción, fatiga o cualquier otro factor humano que pueda surgir, incluso en aquellos procedimientos de control que comprenden de la separación de obligación puede surgir conflictos entre empleados es por ello importante recalcar que la eficiencia de control interno dependen básicamente de la competencia y confiabilidad de la gente que lo utilice.

### ***1.3.3. Tipos de Control Interno***

Dos tipos de controles internos:

- Control Interno Administrativo.- No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios.
- Control Interno Contable.- Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

### ***1.3.4. Objetivos del Control Interno***

El sistema de Control Interno y de gestión tiene los siguientes objetivos generales:

- Aplicar las normas y demás disposiciones legales y técnicas que con aplicables a la Institución.
- Examinar, verificar y evaluar la Gestión: Administrativa, Financiera y Operativa.
- Buscar eficiencia y eficacia en la Administración de los recursos humanos, económico y materiales de la Institución.
- Aplicar indicadores de gestión y de control.
- Comunicar e involucrar a todo el personal en los objetivos trazados por la Institución en base a su Misión y Visión.
- Observar y evaluar a la Institución desde cuatro perspectivas: Clientes, presupuesto, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.



- Identificar las debilidades de los procesos analizados y proponer acciones correctivas.
- Proveer a los Jefes de una herramienta de información oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones y obtener retroalimentación de las mismas.

### ***1.3.5. Cuestionario de Control Interno***

Representa un recurso idóneo para captar la información de la organización de todas sus versiones ya que estas son diseñadas internamente y permite ver el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

### ***1.3.6. Objetivos del Cuestionario de Control Interno***

- Verificar la correcta valoración de acuerdo con principios administrativos, su adecuada presentación en el proceso administrativo.
- Verificar la existencia física de los recursos humanos con que cuenta la entidad.
- Determinar si los fondos y depósitos con que cuenta la entidad, son manejados adecuadamente por la persona indicada.
- Comprobar si se presenta la información sobre las actividades realizadas por el personal.
- Examinar el manejo adecuado de los procedimientos, políticas y prácticas que se siguen en la administración de los recursos de liquidez.
- Verificar la existencia de manuales de funciones y procedimientos del personal.

## **1.4. Auditoría**

COOK, Jhon y WINKLE, Gary en su libro “*Auditoría*”; Editorial Interamericana, (1987), define a la auditoría como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situación que tienen una relación directa con las actividades

que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”. (Pág. 72)

Para ÁLVAREZ ANGUIANO, Jorge en su libro “*Apuntes Auditoría Administrativa*”, (2005) describe a la Auditoría como “la revisión de estados financieros contables para efecto de dictamen de los mismos y evaluación de su control interno”. (Pág. 17)

La postulante evidencia que la auditoría es un proceso mediante el cual se realiza un examen sistemático y estructurado para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con operaciones financieras, administrativas y de gestión, con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan.

#### ***1.4.1. Objetivo***

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis. Evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concernientes a las actividades revisadas. Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

#### ***1.4.2. Finalidad***

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditua.
- Descubrir errores y fraudes
- Prevenir los errores y fraudes

- Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
  - Exámenes de aspectos fiscales y legales
  - Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
  - Examen para la determinación de bases de criterio de prorrateo, entre otros.

### ***1.4.3. Clasificación de la Auditoría***

Se refiere a la forma en que se realiza este tipo de trabajo y también a como se establece la relación laboral en las empresas donde se llevara a cabo la auditoría. Se divide en auditoría interna y externa.

Auditoría Externa.- La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismo, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiera en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, puede existir Auditoría Externa del sistema de Información Tributario, auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático, etc.

Auditoría Interna.- La Auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen transcendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

La Auditoría Interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

#### ***1.4.3.1. Diferencias entre auditoría interna y externa***

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el Auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

#### ***1.4.4. Tipos de Auditoría***

Auditoría Financiera.- Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

Auditoría de Operaciones.- Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Auditoría Administrativa.- Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles y su forma de operar.

Auditoría Fiscal.- Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista físico. Direcciones o tesorerías de haciendas estatales o tesorerías municipales.

Auditoría de Resultados de Programas.- Esta auditoría y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

Auditoría de Legalidad.- Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decreto, circulares, etc.).

Auditoría Integral.- Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humano, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficiencia y eficacia.

## **1.5. El Auditor**

En el libro “El Auditor de Calidad” de la fundación ECA Global; Editorial Fundación Confemetal, (2005), el auditor *“es la persona cualificada para realizar auditoría de calidad. Para cada auditoría debe estar autorizado para esa auditoría en particular”*. (Pág. 223)

### ***1.5.1. Categorías del auditor***

Entre los auditores cabe distinguir:

- **Líder de equipo auditor:** Auditor designado para dirigir, planificar y actuar como interlocutor principal al informar de las desviaciones encontradas y evaluar las acciones correctivas.

- **Auditor:** Persona que realiza cualquier parte de la auditoría, bajo la dirección del líder del equipo.

Pueden sumarse a los auditores otros colaboradores, tales como: auditores en prácticas, traductores e intérpretes o incluso observadores. Estos últimos (los observadores) acostumbran a ser:

- Personas de la propia organización auditada, que han manifestado su deseo de presenciar la auditoría para un aprendizaje personal.
- Personas pertenecientes o representantes de algún comprador.

Estos observadores deben permanecer neutrales en cuanto al desarrollo de la auditoría y no interferir en su ejecución.

### ***1.5.2. Normas Profesionales del Auditor***

Es de gran importancia destacar que los criterios de responsabilidad en la actuación profesional pueden ser considerados de aplicación general y de acatamiento obligatorio para estos profesionales. Sin embargo, a continuación se detallan normas que son obligatorias para un auditor, las cuales en muchos casos si están reguladas y su incumplimiento conlleva una sanción.

Cabe señalar que estas normas profesionales del auditor se apoyan en la experiencia profesional de auditores de varios libros, lo cual ha permitido establecer las normas mínimas que puedan regular la actuación de este tipo de profesionales, estas normas se las puede agrupar de la manera siguiente:

- Normas permanentes de carácter profesional.- Son aquellas que se deben cumplir invariablemente el profesional dedicado a la actividad de auditoría; el auditor no debe admitir bajo ninguna circunstancia variación alguna respecto a la aplicación y cumplimiento de dichas normas. Esto se debe a que es obligación del profesional, del propio auditor y del personal que colabora con él, hacer una cabal observancia de dichas normas a fin de mantener su prestigio y credibilidad en las empresas donde se realicen su evaluación.

Entre los casos relevantes encontramos los siguientes:

- Emitir una opinión responsable y profesional respalda en evidencias comprobadas.
  - Mantener una disciplina profesional.
  - Guardar el secreto profesional.
  - Tener independencia mental.
  - Contar con responsabilidad profesional.
  - Capacitación y adiestramiento permanentes.
  - Hacer una planeación de la auditoría y de los programa de revaluación.
  - Hacer la presentación del dictamen por escrito, así como la aclaración de diferencia.
- Normas de carácter social.- El auditor, como todo profesional y cualquier ciudadano, vive en una sociedad en la cual desempeña su actividad profesional y a la cual sirve con su trabajo. Dicha sociedad se rige por una serie de normas y obligaciones, muchas de ellas no escritas, pero si aceptadas por los integrantes de esa comunidad. Entre la principales norma sociales tenemos las siguientes:
- Acatar las normas y obligaciones de carácter social.
  - Respetar a las autoridades, leyes, norma y reglamentos.
  - Evitar y prevenir sobornos, componendas y dádivas.
  - Er leal con los auditados.
  - Contar con una opinión profesional y defenderla.
  - Emitir un dictamen con firma profesional.
  - Contar con apoyo didáctico y normativo vigente.
- Normas de comportamiento ético-moral.- Aunque ya fueron señaladas como las obligaciones y responsabilidad de carácter ético y moral que debe cumplir al auditor, a continuación s da a conocer las principales normas desde la óptica del aspecto profesional, las normas de conducta que como profesional debe acatar el auditor, dentro de un estricto sentido ético y moral; dichas normas son las siguientes:

- Ser incorruptible e insobornable.
- Ser imparcial en los juicios que emite como auditor.
- Contar con un juicio sereno, ético y moral.
- Acatar y hacer cumplir las normas morales y éticas.

También conviene mencionar que algunos de estos lineamientos no están escritos ni pueden ser sancionados, pero de alguna manera existen, se conocen en el ambiente laboral y deben ser acatados por los profesionales de la auditoría; pero también tenemos aquellos que están normados y regulados por organismo que si contemplan sanciones en caso de incumplimiento.

### ***1.5.3. Ética del Auditor***

Precisamente en estos días en que la moral y la capacidad de los hombres tienen que ser vistas de manera estrechamente ligadas, en donde estos deben ser evaluados no solamente por su capacidad sino también por su probidad, y por los aportes a la causa común de no dejar que todo su entorno se mantenga igual, entendiendo que es de hombres poco previsores, pretendiendo obtener resultado diferente haciendo siempre lo mismo.

El auditor por su condición profesional tiene su código de ética, que contiene una serie de reglas específicas de conductas propias de su status; contrae responsabilidades con su cliente, estado, sociedad, colega y consigo mismo.

### ***1.5.4. Misión del Auditor***

La misión del auditor es ayudar a los miembros de la Dirección a ejercer eficazmente sus responsabilidades, proporcionándoles los análisis, las aspiraciones y las recomendaciones pertinentes sobre las actividades examinadas, in disfrutar de responsabilidad directa y de la autoridad sobre las actividades que analiza.



### ***1.5.5. Opiniones del Auditor***

Siempre que el nombre de un Contador Público sea asociado con una auditoría, se deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de u relación con dicha información, si practicó un examen de ellos, el Contador Público deberá expresar claramente el carácter de u examen, su alcance y su opinión profesional, sobre la razonabilidad de la información contenida.

## **1.6. Normas de auditoría generalmente aceptadas**

Las NAGA constituyen los requisitos mínimos de calidad que el auditor debe observar en todas sus actividades. Las NAGAs, tiene u origen en los Boletines (Statement on Auditing Standar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Público de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

### ***1.6.1. Normas personales o generales***

E refiere a la actualidad que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo.

- **Entrenamiento y capacidad profesional.-** EL trabajo de auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por persona que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.
- **Cuidado y diligencia profesional.-** El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de u examen y en preparación de su dictamen o informe.
- **Independencia.-** El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

### ***1.6.2. Normas de la ejecución del trabajo***

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases.

Tal vez el propósito principal de este tipo de grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

- **Planeación y supervisión.-** El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, esto deben ser supervisados en forma apropiada.
- **Estudio y evaluación del control interno.-** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permite determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.
- **Evidencia suficiente y competente.-** Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

### ***1.6.3. Normas del informe***

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración de informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

A esas normas las clasificamos como normas de dictamen e información y son las que se exponen a continuación:

- **Aplicación de los PCGA.-** Los estados financieros a auditar deben haber sido preparado de acuerdo con Norma Internacionales de Contabilidad (NICs).
- **Consistencia.-** Las NICs empleadas deben haber ido aplicadas consistentemente en relación con el periodo para que los ejercicio económicos puedan ser comparables; en todo caso, se deben medir los efectos del cambio de políticas y normas contables.
- **Revelación Suficiente.-** El auditor debe emitir una opinión sobre el resultado de su trabajo; esta opinión puede ser limpia, con salvedades, negativa o en su defecto, no dar opinión cuando no hemos podido aplicar NIAs.
- **Opinión del Auditor.-** Aspectos de relevancia o exposición deben ser contemplados en la presentación de los estados financieros por parte del auditado; el no hacerlo puede originar cambio en la opinión del auditor, desde una salvedad hasta una opinión negativa.

## **1.7. Auditoría Administrativa**

### ***1.7.1. Definición***

Según TÉLLE TREJO, Benjamín Rolando; *“Auditoría un enfoque práctico”*; Cengage Learning Editores, (2004); la auditoría administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”. (Pág. 46)

Por otra parte BENJAMÍN FRANKLIN Enrique, en su libro “*Auditoría Administrativa*”, Editorial ISBN, México 2007 dice que la Auditoría Administrativa “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Pág. 11).

La investigadora considera que la Auditoría Administrativa es aquel examen encaminado a identificar debilidades y fortalezas en el ámbito administrativo con el objetivo de mejorar sus oportunidades institucionales.

### ***1.7.2. Objetivos***

Constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas

Se pueden puntualizar los siguientes objetivos:

- **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De productividad.-** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo con la dinámica administrativa, implantada por la organización.
- **De organización.-** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

- **De servicio.-** Es la manera de como se puede constatar, que la organización está inmersa en un proceso, que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad.-** Es la medida por la cual se puede calificar con certeza la satisfacción del cliente.
- **De cambio.-** Es un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje.-** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional, para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice, para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### ***1.7.3. Importancia de la Auditoria Administrativa***

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección. Además de esto, también se valora la capacidad y lo apropiado a la práctica administrativa. Es necesaria una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en la organización. Debido a esto, cada auditoria administrativa deberá realizarse de forma distinta dependiendo de la organización.

### ***1.7.4. Ventajas de la auditoría administrativa***

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.

- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría administrativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Administrativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos. El Auditor Administrativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

### ***1.7.5. La Auditoría Administrativa, elemento clave del control superior***

La auditoría administrativa interna, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

Cumple con una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control; el segundo es; el medio principal para la medición y evaluación de resultados. Por tanto la dirección superior, propietarios, accionistas, auditores financieros y otros interesados deben confiar en ésta para la prevención de inconvenientes, y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

### ***1.7.6. Objetivos de la auditoría administrativa***

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

- **De productividad.-** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.-** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.-** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad.-** Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.-** La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje.-** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### ***1.7.7. Orientación de la auditoría administrativa***

En la auditoría administrativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospectión al pasado cercano.

Al realizar una auditoría administrativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procesos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos

procesos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales de las actividades.

### ***1.7.8. Funciones a desarrollar por la unidad de auditoría administrativa***

Las funciones de la auditoría administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines.

El nivel donde deberá quedar la unidad departamental de auditoría administrativa deberá reunir las características:

- Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.
- Que el tipo de funciones de dicha unidad sea relacionado con la dirección, control y coordinación.
- Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

Entre las principales funciones a desarrollar por la Auditoría Administrativa tenemos las siguientes:

- Investigación constante de planes y objetivos
- Estudio de la políticas y u práctica
- Revisión constante de la estructura orgánica
- Estudio constante de las operaciones de la empresa.
- Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humano y materiales
- Revisión del equilibrio de las cargas de trabajo
- Revisión contante de o métodos de control.



### ***1.7.9. Principios de Auditoría Administrativa***

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

- **Sentido de la evaluación.-** La auditoria administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogado u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos.
- **Importancia del proceso de verificación.-** Una responsabilidad de la auditoria administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica no indica que ellos no siempre esta de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo.
- **Habilidad para penar en término administrativos.-** El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y penar como éste lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### ***1.7.10. Alcance de la Auditoría***

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación

- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

### ***1.7.11. Campo de aplicación de la auditoría administrativa***

En cuanto a su campo, la Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia.

## **1.8. Manual Administrativo**

De acuerdo al artículo de la empresa EL PRISMA.COM; “*Manuales Administrativos*”; disponible en el sitio web [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/); 21/11/2010; 14:45:55. “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y asistencia la información de una organización”. (Pág. 1)

Por otro lado TERRY, G. R., en su libro “*Apuntes de Auditoría*”; Editorial Interandina (1998); determina al manual administrativo como “un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Pág. 4)

La postulante considera que el manual administrativo a más de contener instrucciones es básicamente un informativo entre el empleado o trabajador y la

Institución de la cual forma parte con el fin de coordinar esfuerzos con beneficio mutuo.

### ***1.8.1. Objetivos de los manuales***

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivo, funcione, relaciones, política, procedimiento, normas, etc.
- Precisar las funcione y relacione de cada unidad administrativa.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reforma administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno.
- Auxilian en la inducción del puesto y el adiestramiento y capacitación del personal.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, evaluación del control interno y si evaluación.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## ***1.8.2. Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos***

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

### ***1.8.2.1. Ventajas:***

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

#### ***1.8.2.2. Desventajas:***

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados

### ***1.8.3. Reclutamiento del Personal***

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán a los futuros integrantes de la organización.

Los reclutados deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Existen varios tipos de reclutamiento entre ellos:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

#### ***1.8.3.1. Reclutamiento Interno***

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento global).

El reclutamiento interno implica:

- a) Transferencia de personal
- b) Ascensos de personal
- c) Transferencias con ascensos de personal
- d) Programas de desarrollo de personal
- e) Planes de profesionalización del personal.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

### ***1.8.3.2. Reclutamiento Externo***

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas.

El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidato que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncio en diarios, revista, etc.

### ***1.8.4. Selección del Personal***

Según el sitio web <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>, 23/11/2010; 11:25:35; con el título “*Selección del Personal*” de CIEGO, Pablo “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas

proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

#### ***1.8.4.1. Selección Interna***

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y elección puede añadir semanas al objetivo.

#### ***1.8.4.2. Razón de Selección***

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

#### ***1.8.4.3. El Aspecto Ético***

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo



éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto

#### ***1.8.4.4. Desafíos de la organización***

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo.

## **1.9. Riesgo**

En el artículo “*Tipos de Riesgo*” del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos35/tipos-riesgos/tipos-riesgos.shtml>; de la autora VILLALVA, Juana. 06/10/2010; 10:15:43; se define al Riesgo como “la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento”.

Para ARENS, Alvin en su libro “*Auditoría un enfoque integral*”, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana .A. (1996), considera que “el riesgo en la auditoría significa que el auditor acepta cierto nivel de incertidumbre al realizar la auditoría”. (Pág. 266)

La postulante considera que el riesgo es una probabilidad de que ocurra alguna circunstancia o acto adverso en cualquier momento.

Un buen auditor reconoce que los riesgos existen y lo enfrenta de manera adecuada. La mayoría de los riesgos que enfrentan los auditores son difíciles de medir y requieren atención para responder a ello de forma adecuada.

Existen tres riesgos de auditoría:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

### ***1.9.1. Riesgo Inherente***

Es una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficiencia de la estructura de control interno.

Entre los aspectos a ser considerados en el riesgo inherente tenemos los siguientes:

- Naturaleza del negocio
- Naturaleza de los componentes
- Naturaleza de los sistemas contable y de información.

### ***1.9.2. Riesgo de Control***

Es una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean prevenidos o detectados por la estructura de control interno del cliente.

La evaluación del riesgo de control está basada en una adecuada comprensión de los sistemas de control, sus puntos fuertes y debilidades y los tipos de errores o irregularidades que podrían no ser detectadas.

### ***1.9.3. Riego de Detección***

Es una medida de riesgo que las evidencias de auditoría para un segmento no detectarán los errores superiores a un monto tolerable, si es que existen tales errores.

Este riesgo puede originarse en los siguientes factores:

- No examinar toda la evidencia disponible.
- Posible ineficiencia del procedimiento de auditoría en sí mismo.
- Independientemente de lo bien que haya sido aplicado, un procedimiento particular podría no ser adecuado para detectar un cierto tipo de error.

### **1.10. Realización de la Auditoría Administración**

Una Auditoría Administrativa verdaderamente eficaz debe ser planificada cuidadosamente, se debe definir su alcance puesto que pueden ser muy amplias o abarca solamente parte de una organización.

La Auditoría también puede centrarse en un área funcional de la empresa, tales como:

- Planeación,
- Mercadotecnia,
- Investigación y desarrollo,
- Ingeniería,
- Manufactura; o
- Personal.

De igual forma puede enfocarse en el ambiente de trabajo y en el elemento humano o en el sistema de información.

Otra manera de determinar el alcance de una Auditoría Administrativa es enfocándola en unas o más funciones básicas de la gerencia: planeación,

organización, integración de personal, dirección y control. Así como también puede limitarse a evaluar una parte de la Administración.

Para la ejecución de una Auditoría se puede trabajar con el personal auditor o consultor de la misma empresa, puesto que conocen el trabajo de las distintas áreas funcionales, y las recomendaciones pueden ser hechas con mayor conocimiento y amplitud.

Cuando una organización carece de consultores y auditores competentes o están muy ocupados en otras tareas, lo aconsejable es contratar los servicios de auditores o consultores externos.

Una vez definido el alcance de la Auditoría y el personal requerido que le va a efectuar, es necesario tener en cuenta la frecuencia con la que se la va a realizar.

Una Auditoría Administrativa debe hacerse con suficiente frecuencia para evitar problemas crecientes, pero con un marco de tiempo más amplio que las Auditorías Financiera, que se hacen anualmente.

Para una organización sometida a cambio rápido o que consuma una gran cantidad de recurso de elevado valor, la frecuencia óptima para protegerla de problemas operativos o administrativos graves ó de que éstos lleguen a arraigarse sería cada 2 años.

Para organizaciones relativamente estables, la Auditoría Administrativa puede llevarse a cabo cada 3 años, en ningún caso puede permitirse que el intervalo exceda 3 años.

### **1.11. Metodología de la Auditoría Administrativa**

La metodología de la Auditoría Administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática.

Sirve también para que se unifique criterio y delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y el objetivo de los resultados.

A la vez la metodología cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de los hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones y argumento para su posterior examen, informe y seguimiento.

Las fases que integran la metodología de la Auditoría Administrativa son las siguientes:

- Planeación,
- Instrumentación,
- Examen,
- Informe; y,
- Seguimiento.

### ***1.11.1. Planificación***

La planeación se refiere a los instrumentos de carácter general que norman la aplicación de la Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

#### ***1.11.1.1. Objetivos***

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tiene que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

#### ***1.11.1.2. Factores a revisar***

Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos aspectos, el proceso administrativo y los elementos específicos que forma parte de su funcionamiento.

#### ***1.11.1.3. Fuentes de estudio***

Representan las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

##### ***Internas***

- Órganos de gobierno
- Órganos de Control Interno
- Socios niveles de la organización
- Comisiones, comités y grupos de trabajo
- Sistemas de información

##### ***Externas***

- Normativas
- Organizaciones análogas o del mismo sector o ramo
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo
- Organizaciones nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas reguladoras.
- Proveedores
- Clientes

#### ***1.11.1.4. Investigación preliminar***

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización, esto conlleva a la

necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentación relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad, lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempo de ejecución.

#### ***1.11.1.5. Preparación del Proyecto de Auditoría***

Recaba la información preliminar, se debe proceder a seleccionar lo necesario para instrumentar la auditoría, la cual incluye de manera separada: la propuesta técnica el programa de trabajo.

##### ***Propuesta Técnica:***

- **Naturaleza.-** Tipo de auditoría que se pretende realizar.
- **Alcance.-** Área de aplicación.
- **Antecedentes.-** Recuento de auditorías anteriores.
- **Objetivos.-** Logros que se pretende alcanzar.
- **Estrategia.-** Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- **Justificación.-** Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- **Acciones.-** Iniciativa o actividades necesarias para su ejecución.
- **Recursos.-** Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- **Costos.-** Estimación global y específico de recuro financieros necesarios.
- **Resultados.-**Beneficios que se espera obtener.
- **Información complementaria.-** Material que pueden servir como elementos de apoyo.

##### ***Programa de Trabajo***

- **Identificación.-** Nombre del estudio.
- **Responsable (s).-** Auditor a cargo de u implementación.
- **Área.-** Universo bajo estudio.
- **Actividades.-** Pasos específicos para captar y examinar la información.

- **Fases.-** Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario.-** Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- **Formato.-** Presentación y resguardo de avances.
- **Reportes de Avances.-** Seguimiento de las acciones.
- **Periodicidad.-** Tiempo dispuesto para informar avances.

### ***Asignación de la Responsabilidad***

Para iniciar formalmente el estudio, la organización designará al auditor o equipo de auditores que estime conveniente, atendiendo a magnitud o grado de complejidad de la auditoría.

La designación como responsable puede recaer en el titular del órgano de Control Interno, partiendo de la base que tenga los conocimientos y experiencia necesaria en la realización de auditorías administrativas, también puede optar por la contratación de servicios externos especializados en la materia.

### ***Capacitación***

Una vez definida la responsabilidad se debe capacitar a la persona o equipo designado, no solo en lo que respecta al manejo de los medios de investigación que se empleará para recopilar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría.

### ***Actitud***

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones planeadas por parte del auditor.

Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta, a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización, con el propósito de evitar falsas expectativas.



### ***Diagnóstico preliminar***

En esta fase se debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a encaminar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría.

El auditor está obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

- Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría.
- Afinar el objeto general
- Definir objetivos tentativos por área.
- Complementar la estrategia global.
- Ajustar y concretar el proyecto de auditoría.
- Determinar las acciones a seguir.
- Proponer mecanismos de seguimiento.

#### ***1.11.1.6. Instrumentación***

Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría. Etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de trabajo de recolección que se estime más variable; de acuerdo con los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una concordancia efectiva.

#### ***Recopilación de información***

Esta tarea se debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que hagan posible el objetivo de su examen.

#### ***Técnicas de recolección***

Para obtener la información requerida en forma ágil y ordenada, se requiere:

- Investigación documental
- Observación directa

- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

a) **Investigación Documental**

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la Auditoría, contribuyendo al informe final que el auditor emita al finalizar la auditoría.

b) **Observación Directa**

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, que comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo.

c) **Acceso a Redes de Información**

Permite detectar información operativa y normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras, vías Internet o programas de la entidad.

d) **Entrevista**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas ordenadamente para obtener información, este medio es posiblemente el más empleado.

e) **Cuestionario**

Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas.

#### **1.11.1.7. Alcance de los procedimientos de auditoría**

Se llama extensión o alcance a la amplitud que se da a los procedimientos, es decir, la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente.

La relación de las pruebas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

#### **1.11.1.8. Oportunidad de los procedimientos de auditoría**

La oportunidad en la aplicación de los procedimientos de auditoría puede referirse ya sea al momento en que son aplicados o al periodo que abarca la auditoría.

Generalmente, las evidencias son más convincentes para cuentas de balance cuando se obtienen lo más cerca posible a la fecha del balance. Por ejemplo, el conteo que hace el auditor de los inventarios en la fecha de balance sería más confiable que el conteo que se haga dos meses antes.

En el caso de cuentas del estado de resultados, las evidencias son más confiables si existe una muestra de todo el periodo que se está auditando en lugar de una parte del periodo. Por ejemplo, una muestra al azar de las operaciones de venta de todo el año sería más convincente que una muestra de sólo seis meses

### **1.12. Papeles de trabajo**

El artículo del autor Anónimo; titulado “*Auditoría sin papeles*”; disponible en Word Wide Web; <http://ciberconta.unizar.es/ecofin/drupal1/book/export/html/8823/11/2010;13:25:35>; “Los papeles de trabajo son el archivo que guarda el auditor de los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes a las que se llegaron en la auditoría.”

Para VÉLEZ MOREIRA, Janeth Mariella; en su investigación titulada “*Auditoria Administrativa Práctica*”; Quito – Ecuador (2009); “Los papeles de trabajo

constituyen la constancia escrita del trabajo realizado por el auditor, cuyas conclusiones son las bases de la opinión reflejada en el informe de auditoría.” (Pág. 127)

La investigadora considera que los papeles de trabajo incluyen toda la información que el auditor considera necesaria para realizar la auditoría en forma adecuada y para apoyar el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo preparados durante la auditoría, incluyendo aquellos que preparó el cliente para el auditor, son propiedad del auditor. La única vez en que otra persona, incluyendo al cliente, tiene derechos legales de examinar los papeles es cuando los requiere un tribunal como evidencia legal.

Al término de la auditoría, los papeles de trabajo se conservan en las oficinas del despacho de auditores para referencia futura. Muchos despachos tienen la práctica de pasar a micro fichas los papeles de trabajo después de varios años a fin de reducir los costos de almacenamiento.

Estos documentos deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, los cuales se clasifican en:

### ***1.12.1. Archivo permanente o continuo***

Los archivos permanentes tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año al otro.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del documento. La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en casa auditoría se vaya actualizando su información.

### ***1.12.2. Archivo corriente***

Son registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles de trabajo proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor deberá incorporar en su informe ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldo, deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido depende de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo.

#### ***1.12.2.1. Índices de Auditoría***

Es la vista referencia (clasificado) de los contenidos de un archivo o documentado, junto con los datos de referencia para la identificación o localización de su contenido.

#### ***1.12.2.2. Marcas de Auditoría***

Son símbolos empleados por el auditor para indicar los procedimientos efectuados, dichos símbolos se registran en cada uno de los documentos, comprobantes, registros contables examinados y demás papeles de trabajo elaborados para resaltar algo muy significativo.

Las marcas deben ir acompañados de explicaciones lo suficientemente específicas, concretas, claras y de color resaltado (rojo) lo cual facilitará la realización del trabajo de auditoría y de la comprensión de forma inmediata, los mismos que pueden ser elaborados según el criterio del auditor.

A continuación se detallan las marcas más utilizadas:

**TABLA N° 1: Marcas De Auditoría**

MARCAS (M)	DESCRIPCIÓN
@	Hallazgo de Auditoría
✓	Comprobado
$\Sigma$	Sumatoria
>>	Cálculos matemáticos verificados
$\wedge$	Comprobado con papeles de auditoría anterior
*	Observado

**Fuente:** ALVIN A. Arens. "Auditoría: Un enfoque Integral". Editorial Océano. Pág. 123

**Elaborado:** La Investigadora

#### **1.12.2.3. Evidencias**

La evidencia de auditoría, es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

Las Normas de Auditoría. Generalmente Aceptadas, en la norma 3<sup>ra</sup>, determina que: Debe obtenerse evidencia suficiente y adecuada, mediante la realización y evaluación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias, para objeto de obtener una base de juicio razonable sobre los datos contenidos.

#### **1.12.2.4. Clasificación de las Evidencias**

- **Evidencia Física.-** Se obtiene mediante inspección y observación directa de actividades, bienes o sucesos. El mismo que puede ser presentado en forma de memorando.
- **Evidencia testimonial.-** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de indagaciones o entrevistas. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuviera solo un conocimiento parcial del área auditada.

- **Evidencia Analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, separación de la información en sus componentes.

#### ***1.12.2.5. Supervisión del Trabajo***

Para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realiza los auditores.

#### ***1.12.2.6. Hallazgos de Auditoría***

Los hallazgos en una Auditoría, son el resultado de la evaluación de las evidencias recaudadas durante la auditoría, frente a los criterios de la misma, entendiéndose como evidencia el compendio de registros como: documentos, archivos, declaraciones de hechos o cualquier información relevante encontrada por el grupo auditor.

### **1.13.Examen**

El examen de los factores de auditoría consiste en dividir o separar sus elementos, componentes, para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estas con su contexto.

#### ***1.13.1. Propósito***

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo, sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo.

### ***1.13.2. Procedimientos***

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

#### ***1.13.2.1. Técnicas de Análisis Administrativo***

Constituye los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan:

- Comprobar cómo se está ejecutando las etapas del proceso administrativo.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad
- Conocer el uso de los recursos.

#### ***1.13.2.2. Formulación del Diagnóstico Administrativo***

Es la parte esencial de la Auditoría Administrativa, en un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, ya que es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias en conocimientos administrativos y a la vez evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta.

### ***1.13.3. Escala de Medición***

Una escala es una característica de los objetivos a medir, a través de una variable cualitativa y cuantitativa, que puede ser positiva, negativa o neutral y que expresan las manifestaciones individuales del entrevistado ante una variable determinada.



#### ***1.13.3.1. Confiabilidad***

Se refiere a su capacidad para proporcionar resultados iguales en condiciones iguales, dos o más veces a un mismo conjunto de objetivos, hablar de confiabilidad implica también los conceptos de estabilidad, consistencia, seguridad y precisión.

#### ***1.13.3.2. Validez***

Corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

#### ***1.13.3.3. Características Generales de las Escalas de Medición***

La medición, es un instrumento que permite el análisis estructurado, y altamente reflexivo de las variables que se involucran en la administración de una organización.

Esta medición tiene características generales que se debe considerar en la auditoría administrativa, entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Es integral, porque se aplica a todas las variables del ámbito de una organización.
- Es indirecta, porque las variables administrativas solo son medibles en las manifestaciones observables y en la medición de las actitudes de los integrantes.
- Es científica, en su realización y de la metodología empleada, tanto al obtener la información como en su tratamiento y análisis.
- Es referencial, porque su finalidad está en relación con las metas y objetivos propuestos por la organización.
- Es continua e integrada a los procesos de todas las áreas de la organización.
- Es descriptiva, ya que proporciona elementos de información, para que la organización y sus miembros conciben sus propias soluciones.

La medición dentro del proceso de investigación en una Auditoría se realiza a través de cuestionarios, con el propósito de describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos.

#### ***1.13.3.4. Tipos de Escalas***

Existen una serie de escalas conocidas por su utilidad en la medición de actitudes, las escalas más utilizadas son:

- Escala Ordinal o de Likert
- Escala de Intervalos Iguales
- Escala de Diferencial Semántico

#### ***1.13.3.5. Indicadores***

Los indicadores son uno de los elementos del proceso de evaluación de la forma de gestión, organización, ya que permite ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndolos en el marco de referencia para definir la jerarquización de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y. precisar el valor de las cifras y comportamiento que se obtengan.

#### ***1.13.3.6. Indicadores Administrativos***

El fin primordial de emplear indicadores administrativos en el proceso administrativo es evaluar en término cualitativo y cuantitativo el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

El manejo de estos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

## **1.14. Informe**

Al finalizar el examen de la organización es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de las auditorías, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papales de trabajo del auditor.

### ***1.14.1. Aspectos Operativos***

Antes de presentar la versión definitiva del informe es necesario revisar en términos prácticos.

### ***1.14.2. Lineamientos generales para su preparación***

- No perder de vista el objetivo de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales. S Aprobar las soluciones.
- Explotar diferentes alternativas para sugerir las causas y efectos según el caso.
- Diferenciar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia.
- Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones.

- Establecer la forma y contenido que deberá observar los reportes y seguimientos de las acciones. S Tomar en cuenta los resultados de las auditorías realizadas con anterioridad.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría.

### ***1.14.3. Emisión del Informe***

La emisión del informe constituye la comunicación escrita que haga referencia a la naturaleza y a los servicios profesionales prestados.

Puede tratarse de un documento formal o de una simple carta, en donde se incluyan las conclusiones u opiniones profesionales a las que se ha llegado.

#### ***1.14.3.1. Estructura del Informe***

El informe deberá contener en su formato un:

- **Encabezamiento.**-En el que consigna el nombre y la dirección de la organización de auditoría que lo elabora, así como el lugar y fecha de su emisión.
- **Entidad auditada.**- Se expresa el código (si lo tuviere), nombre y dirección de la entidad auditada.
- **Tipo de auditoría.**- Se anota el tipo de auditoría realizada, de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, o sea, si es de gestión, administrativa, financiera, especial, fiscal, etc.
- **Fecha de Inicio.**- Fecha en que comienza la ejecución de la auditoría.
- **Fecha de Terminación.**- Fecha en que termina la ejecución de la auditoría.
- **Auditor Jefe.**- Nombre del auditor que actúa como jefe de la auditoría.

Después de los datos antes mencionados, se titula el informe con el nombre de “Informe de Auditoría”, y expone su contenido separado por secciones, como sigue:

#### **1.14.3.2. Introducción**

- Los objetivos alcanzados y aquellos que no lo fueron, así como las causas por las que no se alcanzaron.
- Programas aplicados y causas por las que no se utilizaron los programas que debieron aplicarse.
- Legislación verificada y causas que impidieron verificar lo programado.
- Período auditado, alcance de las pruebas realizadas y procedimiento utilizado para la toma de muestras.
- Informar que se aplicaron, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y de no ser así, las causas que impidieron su aplicación.

#### **1.14.3.3. Conclusiones**

Se elabora un dictamen de la situación en que se encuentra la entidad, las conclusiones de acuerdo con los objetivos alcanzados y la evaluación que hace el auditor, basado en los resultados de la auditoría efectuada.

#### **1.14.3.4. Resultados**

- Los principales hallazgos de la auditoría.- La comparación de los resultados de la auditoría con los obtenidos en la última practicada anteriormente a la entidad y el reconocimiento de los logros alcanzados, si los hubiera.
- Los resultados que muestra la auditoría; ordenados de acuerdo con los objetivos trazados, por temas, cuenta u otros, según corresponda.
- Los cumplimientos de leyes y demás regulaciones que se hayan comprobado y las opiniones de los dirigentes y funcionarios responsables.

#### **1.14.3.5. Recomendaciones**

- Se exponen las medidas de importancia que se deben adoptar para solucionar las deficiencias.
- Se relacionan los anexos que acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos.

En los casos en que se hayan determinado incumplimiento de ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas, otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha de la entidad objeto de auditoría, en que el auditor tenga que presentar una declaración de responsabilidad administrativa, acompañará ésta al informe y relaciona dicho anexo en ésta sección.

## **1.15. Seguimiento**

Las observaciones que se produce como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, procesos, programa, proyecto o recursos revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma de cómo éstas han sido atendidas.

### **1.15.1. *Objetivo General***

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención.

### ***1.15.2. Lineamientos Generales***

S Definir las áreas en las que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.

- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiera.
- Realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que las dieron origen.

## **CAPÍTULO II**

### **2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

La Universidad Técnica de Cotopaxi, por intermedio del Honorable Consejo Universitario, en sesión extraordinaria del día viernes veintiocho de Noviembre de mil novecientos noventa y siete, resolución signada con el número 12-97 R.H.C.U.-U.T.C. numeral cuatro, resuelve declarar de utilidad pública con fines de expropiación urgente y ocupación inmediata en favor de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para destinarlo a la enseñanza - aprendizaje de los educandos, el inmueble de propiedad de los cónyuges señores JOSÉ FLORENCIO RODAS TORRES y BERTA ESMERALDA TALBOTT GARCES, ubicado en el punto denominado "Salache Bajo", perteneciente a la parroquia Eloy Alfaro, del cantón Latacunga, previo a la cancelación en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Latacunga, de la totalidad del crédito otorgado u obligación contraída por los cónyuges señores antes mencionados, por cuanto se autorizó, facultó expresamente a la Institución Bancaria, debitar de la cuenta corriente número 0110-00369-6 perteneciente a la Universidad Técnica de Cotopaxi, los valores que se hayan generado por este concepto y para que surtan los efectos legales pertinentes.

Por medio de escritura pública los vendedores, los cónyuges señores JOSÉ FLORENCIO RODAS TORRES y BERTA ESMERALDA TALBOTT GARCES, por sus propios y exclusivos derechos vendieron y dieron en perpetua enajenación a favor del COMPRADOR, Universidad Técnica de Cotopaxi, el



inmueble rural llamado "Salache Bajo", de la superficie de 48 hectáreas, aproximadamente, de los cuales 16 hectáreas se encuentran bajo riego de agua lo demás seco.

Luego de haber cumplidos con todos los requisitos legales, reglamentarios y administrativos según la ley de Contratación Pública la Universidad Técnica de Cotopaxi, en 1997 adquiere los predios que se llamaban Hacienda Frutícola Salache Bajo y Hacienda Santa Bárbara de Salache, donde actualmente funciona el Centro Experimental y Producción Salache.

Desde el año 2002, todas las carreras relacionadas con el sector Agropecuario y Ambientales funcionan en un ciento por ciento en el Centro de Experimentación y Producción Salache, para lo cual se ha creado una serie de programas y proyectos didácticos-productivos, y de investigación, que en la actualidad resultan ya insuficientes para la creciente demanda del proceso de formación profesional.

## **2.1. Misión del Centro de Experimentación y Producción Salache**

En cumplimiento de la Misión de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el Centro de Experimentación y Producción Salache, es el escenario, el laboratorio natural, para la formación de profesionales en las especializaciones de Ingeniería Agronómica, Medicina Veterinaria, Ingeniería en Medioambiente, Ingeniería en Ecoturismo e Ingeniería Agroindustrial, altamente capacitado, a través de la docencia, producción, investigación difusión y transferencia de tecnología

## **2.2. Visión del Centro de Experimentación y Producción Salache**

En el futuro el Centro de Experimentación y Producción Salache será un centro modelo en la formación de profesionales de las Ciencias Agrícolas, Veterinarias, Ambientales y de Ecoturismo para lo cual dispondrá de programas y proyectos productivos y de investigación, con tecnología de punta. El proceso de formación será mediante la participación directa de los estudiantes en la producción comercial, investigación científica y la transferencia de tecnología para la solución de los problemas del Agro ecuatoriano.

### **2.3. Objetivo General del Centro de Experimentación y Producción Salache**

Incorporar a profesores, estudiantes y empleados en el proceso académico productivo de investigación y transferencia de tecnología para formar profesionales de alta calidad con criterio de justicia respeto al medioambiente y producir comercialmente productos con la mejor combinación de recursos.

### **2.4. Políticas**

Serán políticas del Centro de Experimentación y Producción Salache:

- La incorporación de profesores y estudiantes a través de la Cátedra y mediante proyectos al plan productivo del Campo.
- Que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación, partiendo de las tareas que requieren mayormente de destrezas físicas, pasando por las actividades de dirección y coordinación, hasta la generación de nuevos conocimientos mediante la investigación.
- La producción obtenida en el Centro de Experimentación y Producción Salache, será exclusivamente para contribuir al auto financiamiento de los programas y no podrá ser llevado ni por estudiantes, ni profesores, ni empleados.
- Sí las prácticas se realizan con fines exclusivamente académicos y no están contemplados en el plan productivo los insumos serán financiados exclusivamente por los estudiantes.
- Generar nuevas tecnologías orientadas a solucionar problemas agropecuarios, tanto internos como externos de la zona o de la región, mediante las tesis de grado.

## **2.5. Líneas de acción y apertura de programas y proyectos**

El plan didáctico y productivo contempla algunas líneas de acción como: productivas, de investigación y transferencia de tecnología, y de prácticas estudiantiles, definidas en base al estudio del uso vocacional del suelo, a la rentabilidad esperada, al beneficio en la formación de los profesionales y a la solución de problemas del sector agrario.

## **2.6. Ordenamiento del Centro de Experimentación y Producción Salache y uso potencial del suelo**

### ***2.6.1. Ordenamiento por áreas del Centro de Experimentación y Producción Salache***

#### ***2.6.1.1. Área recreacional***

Ubicada de la vía de ingreso al Centro de Experimentación y Producción Salache hacia abajo, comprende los lotes numerados del 1 al 4 con subdivisiones, donde se encuentra la administración central (Casa de Hacienda) área Piscícola, canchas deportivas, laboratorios, bodegas, establos, invernadero, jardines, vivero forestal, programas agrícolas y pecuarios sujetos a cambios posteriores. (Ver gráfico N° 11).

#### ***2.6.1.2. Área Agrícola y Pecuaria***

Ubicada entre la vía de acceso al Centro de Experimentación y Producción Salache hacia arriba hasta los límites de los edificios superiores, comprende los lotes números 5, 6, 7, 8, 9 y 10 donde se realizará en forma rotativa cultivos e investigaciones agrícolas y pastos para los programas pecuarios exclusivamente. (Ver gráfico N° 11).

### ***2.6.1.3. Área de construcciones***

El espacio comprendido entre los edificios superiores y los lotes 11 y 12, donde se realizará parqueaderos, bodegas establos, galpones, invernaderos y más construcciones. (Ver gráfico N° 11).

### ***2.6.1.4. Área de recuperación y protección***

Ubicada en la parte posterior alta del Centro de Experimentación y Producción Salache, identificada con los números 13, 14, 15, 16,17, hasta los límites de los predios de la Universidad, donde se construirá reservorio de agua, se incorporará a la agricultura alrededor de unas 4 horas, se instalará galpones, se arborizará y se construirá terrazas de recuperación y protección del suelo. (Ver gráfico N° 11).

### 2.6.2. Uso del suelo y distribución por proyectos

**TABLA N° 2: Uso del Suelo**

N° de lote	Superficie	Uso Actual	Responsable
<b>1</b>		Piscícola	Administración
<b>2</b>		Canchas baños	Administración
<b>3:</b>			
3.1		Papa	Administración
3.2		Investigación (Mora)	Ing. L. Martínez
3.3		Invernadero.	Ing. E Jácome
3.4		Jardín-Orquídeario	Ing. F. Troya, Ing. Chancusig
3.5		Jardín Botánico	Ing. Francisco Chancusig
<b>4:</b>			
4.1		Horticultura	Ing. P González,
4.2		Horticultura	Ing. P González, Ing. P. Miño
4.3		Docencia	Ing. F. Chancusig
4.4		Horticultura	Ing. G. Parra
4.5		Mezcla forrajera	Administración
4.6		Vivero	Ing. V. Ortiz., Ing. Daza
<b>5:</b>			
5.1		Investigación	Ing. R. Pérez
5.2		Docencia)	Ing. P. González
5.3		Investigación	Ing. L. Martínez
5.4		Manzana	Administración
		Mezcla forrajera	
<b>6:</b>			
6.1		Mezcla forrajera	Administración
6.2		Mezcla forrajera	Administración
6.3		Mezcla forrajera	Administración
6.4		Mezcla forrajera	Administración
6.5		Avestruces	Dr. Xavier Quishpe
<b>7:</b>	7000 m <sup>2</sup>	Mezcla forrajera	Administración

<b>8:</b>			
8.1	6756 m <sup>2</sup>	Lombricultura	Dra. M. Andrade
8.2		Mezcla forrajera	Administración
<b>9</b>	10 000	Mezcla forrajera	Administración
<b>10.</b>			
<b>10.1</b>	11.000	Mezcla forrajera	Administración
10.2		Mezcla forrajera	
10.3		Vicia Avena	
10.4		Vicia Avena	
10.5		Preparando el suelo	
<b>11</b>		Edificios-aulas	Administración
<b>12</b>	5210 m <sup>2</sup>	Alfalfa Ovinos	Administración
<b>13</b>		Alfalfa	Administración
<b>14</b>		Alfalfa	Administración
<b>15</b>		Caracoles	Director de proyectos
<b>16</b>		Área de recuperación (Mirador)	Ing. Vladimir Ortiz Ing. Adolfo Cevallos
<b>17.</b>			
17.1	10000 m <sup>2</sup>	Área del estadio	
17.2	2940 m <sup>2</sup>		
17.3	2139 m <sup>2</sup>		
17.4	4125 m <sup>2</sup>		
<b>18</b>	7590 m <sup>2</sup>	Área adjunta al estadio	Ing. José Miño
<b>19</b>	13650 m <sup>2</sup>	Área del reservorio	
<b>20</b>		Área de protección	

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** Administrador CEYPSA

### 2.6.3. Productos, proyectos y programas en ejecución

**TABLA N° 3: Proyectos y Programas**

<b>Proyectos y programas</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Hámster, Pericos	Dra. Susana Calero, Pasante
Ovinos, Camélidos	Dr. Xavier Quispe, Pasante
Cobayo cultura, Lombricultura	Dra. Marcela Andrade, Pasante
Avestruces	Dr. Xavier Quishpe, Pasante
Codornices y Cunicultura	Dr. Pino, Pasante
Manzanas, Mora,	Ing. Laureano Martínez
Agroturismo: Presentar proyecto Integral.	Ing. Adolfo Cevallos, Ing. O Daza. Ing. Carlos Albán, Ing. Jenny Silva, Dra. Nancy Cueva, Arq. Amílcar Salazar. Ing. José Miño Ing. Wilfrido Román
Vivero y Recuperación de suelos del Centro de Experimentación y Producción Salache	Ing. Oscar Daza, Ing. Vladimir Ortiz
Horticultura ( Cultivo de Cebolla)	Ing. Pilar Gonzales
Jardín Botánico, Adecentamiento palmeras y vía hacia edificio parte superior, Orquidearios	Ing. Francisco Chancusig
Cultivo bajo invernadero y adecentamiento exterior	Ing. Emerson Jácome
Manejo Ginecológico del Hato	Dr. Jorge Mosquera
Manejo Clínico del Hato Bovino	Dr. Víctor Pallango
Arborización Centro de Experimentación y Producción Salache	Ing. Jenny Silva
Pollos Parrilleros (Proyecto)	Ing. Gustavo Villacís Ing. Cevallos
Proyecto Hortícola, Adecentamiento alrededor de aulas Posteriores (prefabricadas), Producción de plantas ornamentales	Ing. Geovana Parra
Adecentamiento de: Jardín, Junto a Invernadero, Parqueadero aulas superiores	Ing. Fabián Troya
Adecentamiento Jardines parte central Casa de Hacienda, Y manejo da Zábila	Ing. Guadalupe López
Establecimiento de Jardines y terrazas, en lote de ingreso al Centro de Experimentación y Producción	Ing. Alicia porras

Salache	
Senderos y señal ética del Centro de Experimentación y Producción Salache	Ing. Giovanni Acosta, Paúl Fuentes, Milton Sampedro,
Sistema lechero del Centro de Experimentación y Producción Salache	Administración
Construcción de reservorio de agua	Ing. Vicente Vargas y Administración
Construcción Establos, Bodegas, oficinas	Arq. A. Salazar y Administración
Proyecto de Mejoramiento del agua y establecimiento de un sistema de riego	Ing. José Minio, Administración.
Capacitación Personal Agrícola	Administración
Mantenimiento y mejoramiento de los canales de riego	Administración

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** Administrador CEYPSA

## 2.7. Análisis FODA del Centro de Experimentación y Producción Salache

### 2.7.1. Análisis de factores externos

**TABLA N° 4: Análisis Externo**

FACTORES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Políticos	Globalización, Tratados de Libre Comercio, Inestabilidad	Convenios internacionales Pasantías, etc.
Económicos	Recortes presupuestarios, privatización de la educación	Desarrollar la organización para exigir al estado la entrega del presupuesto Creación de proyectos y programas productivos para el autofinanciamiento
Sociales	Incremento de carreras agropecuarias, crisis del Agro, Falta de plazas de trabajo	Mejorar la formación profesional. Crear nuevas empresas.
Climáticas	Erupciones volcánicas sequía,	Desarrollar programas de



	heladas	prevención de desastres naturales e impactos climáticos negativos.
Mercados	Inestabilidad de precios, oferta de productos agrícolas importados a bajos costos	Desarrollar paquetes tecnológicos, alternativos que baje costos y mejore la calidad de los productos

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

### 2.7.2. Análisis de factores internos

**TABLA N° 5: Análisis Interno**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Docencia	Planta docente con alta formación técnica-Pregrado y Posgrado	Trabajadores encargados de cultivos y cuidado de productos con poca formación técnico-profesional.
Estudiantil	Un gran potencial humano dispuesto a asumir nuevos retos y metodologías	No es aprovechado todo el potencial formativo y productivo de los estudiantes en proceso de formación profesional.
Infraestructura	Superficie de terreno, programas en marcha, maquinaria y equipos básicos	Falta de utilización de suelos disponibles Programas no son rentables Falta de equipos actualizados.
Organización Institucional	Estructura jerárquica funcional simple	Trámites burocráticos largos.
Desarrollo Académico – Productivo	Elevado número de proyectos de campo	✓ Deficiente comercialización de producción obtenida. ✓ Proyectos de investigación inconclusos o perdidos por falta de secuencia y sistematicidad

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

## **2.8. Metodología empleada**

Un diseño de investigación puede contemplar un diagnóstico organizacional sobre el clima organizacional para detectar oportunidades y áreas de mejora, por eso es importante tener bien establecido el diseño ya que de éste depende como se va a recolectar y a ser analizados los datos.

## **2.9. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizará para la ejecución de la investigación es *descriptiva*, ya que se analizará las diferentes actividades involucradas en el proceso de administración del Centro de Experimentación y Producción Salache, para identificar posibles falencias y descubrir aciertos y desaciertos, esto con la finalidad de emitir un informe con conclusiones y recomendaciones para la Institución que permitan un mejor desenvolvimiento de la misma.

### ***2.9.1. Diseño no experimental***

Esta investigación se realizará bajo un diseño no experimental por cuanto no se manipulan las variables; se observará el comportamiento del recurso humano tal y como sucede en su contexto natural. Además la investigación se aplicó mediante un diseño longitudinal de tendencia, los cuales analizan cambios a través del tiempo, dentro de alguna población en general.

### ***2.9.2. Métodos teóricos***

En la presente investigación se empleará los procedimientos de *deductivo – inductivo*, ya que permite ir de lo general a lo particular obteniendo de esta manera un conocimiento global del procedimiento administrativo del Centro de Experimentación y Producción Salache.

### **2.9.3. Métodos empíricos**

Se aplicará la observación no estructurada de los diferentes procesos y proyectos en ejecución, que permite que la investigación sea de más dinámica y espontánea y que además requiere del buen criterio del auditor para llegar a obtener la información necesaria y suficiente para el desarrollo de la investigación.

## **2.10. Unidad de estudio**

### **2.10.1. Población**

La población para la presente investigación se realizará en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi en el Centro de Experimentación y Producción Salache, estará conformada por todos los trabajadores y empleados que laboran en el Centro de Experimentación y Producción Salache así como también los docentes de la Unidad Académica de Ciencias Agronómicas y Recursos Naturales, los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**TABLA N° 6: Población del Centro de Experimentación y Producción Salache**

<b>UNIVERSO DE ESTUDIO</b>	<b>N° DE</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>ENCUESTADOS</b>
Empleados	19
Trabajadores	11
Docentes	73
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache  
**Elaborado:** La Investigadora

### 2.10.2. Muestra

Debido a que la población es muy amplia se procederá a realizar el cálculo respectivo para obtener la muestra representativa de cada uno de los integrantes del universo a ser estudiado en la presente investigación.

La muestra fue calculada en base a la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{(N)(PQ)}{(N - 1) \left(\frac{E}{K}\right)^2 + (PQ)}$$

**Dónde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Universo – Población

**PQ** = 0.25

**E** = Error máximo de cálculo

**K** = Coeficiente de corrección de error

#### CÁLCULO

$$n = \frac{(103)(0.25)}{(103 - 1) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + (0.25)}$$

$$n = \frac{25.75}{(102) \left(\frac{0.0025}{4}\right) + (0.25)}$$

$$n = \frac{25.75}{102(0.000625) + (0.25)}$$

$$n = \frac{25.75}{0.313735}$$

$$n = 82.07$$

$$n = 82 \text{ Personas}$$

## **2.11. Técnicas de investigación**

Los instrumentos de investigación aplicados en el trabajo de campo son; la observación directa, la entrevista y la encuesta:

### ***2.11.1. Observación Directa***

La investigadora considera que la observación directa permitirá obtener la primera impresión de la empresa, es muy importante ver en forma detallada su entorno tanto interno como externo, además que ésta técnica de investigación ayuda a la obtención de una mejor visión de la entidad al ejecutar la metodología de la Auditoría Administrativa.

### ***2.11.2. Entrevista***

La postulante considera que la entrevista constituye una técnica importante, ya que permite emprender un dialogo o conversación con una o varias personas para obtener información relevante sobre un tema determinado que satisfaga cada una de las incógnitas planteadas y por medio de los resultados obtenidos se logrará contribuir a la solución de posibles problemas y en la prevención de los mismos, es una técnica aplicada de una forma directa. La misma que se aplicará a la Administración del Centro de Experimentación y Producción Salache a través de su técnica estructurada y no estructurada, con la finalidad de obtener información.

### ***2.11.3. Encuesta***

La investigadora consideran que la encuesta es la obtención de información que permite recopilar datos de toda población o de una parte representativa de ella, a través de un conjunto de preguntas sobre los hechos y aspectos que interesan a una investigación, con el objetivo de obtener información clara y verídica, constituye una técnica confidencial. Por ello se ha determinado elaborar cuestionarios que ayuden a obtener información necesaria, la misma que se aplicara a los diferentes grupos sociales que intervendrán en la investigación a través de su técnica el cuestionario.

## **2.12. Análisis e interpretación de resultados**

### ***2.12.1. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al Administrador del Centro Experimental y Producción Salache.***

Ing. Wilfrido Román

#### **ADMINISTRADOR DEL CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y PRODUCCIÓN SALACHE**

**1. ¿Conoce usted que es una Auditoría?**

Si conozco que es una auditoría y estoy al tanto de sus beneficios.

**2. ¿Sabe usted qué es una Auditoría Administrativa?**

Claro, una auditoría administrativa es aquella que se aplica directamente a la administración de alguna entidad para evaluar la gestión de la misma.

**3. ¿Considera necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa en la Administración a su cargo?**

Si, por supuesto que es necesaria la aplicación de una auditoría administrativa ya que este tipo de controles permiten identificar debilidades y oportunidades para mejorar la gestión administrativa.

**4. ¿Por cuáles de las siguientes razones cree usted que se debería aplicar una Auditoría Administrativa en el Centro de Experimentación y Producción Salache?**

Una auditoria siempre será beneficiosa por cuanto ayuda a mejorar la gestión de la administración al detectar posibles debilidades en la misma, con el fin de

mejorar tanto los procesos como proyectos productivos emprendidos por el Centro de Experimentación y Producción Salache.

**5. ¿La Administración del Centro de Experimentación y Producción Salache cada cuánto tiempo rinde cuentas de las actividades que son ejecutadas?**

El informe administrativo es presentado de anualmente.

**6. ¿Cuáles de son las planificaciones principales que son ejecutadas por la Administración del Centro de Experimentación y Producción Salache para el buen desenvolvimiento del año fiscal?**

En el Centro de Experimentación y Producción Salache todo es planificado, tales como objetivos, metas, recursos humanos, recursos económicos, recursos materiales, etc., puesto que somos parte de una Institución del Sector Público.

**7. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación el personal que se encuentra a su cargo?**

Por lo general la capacitación que recibe el personal es diario, ya que en cada actividad que se ejecuta se les explica de manera detallada, sobre todo al personal que labora en el campo con el fin de que sus conocimientos sean más técnicos y se vayan acoplando al conocimiento nato del personal.

**8. ¿Qué tipo de controles son ejecutados por la Administración al recurso humano del cual dispone el Centro de Experimentación y Producción Salache?**

Los controles que son ejecutados por ésta administración son de asistencia, actividades ejecutadas y actividades asignadas.

**2.12.2. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la población que forma parte del Centro Experimental y Producción Salache.**

**PREGUNTA N° 1:** ¿Planifica usted las actividades que se encuentran a su cargo?

**TABLA N° 7: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	82	100%
NO	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache  
**Elaborado:** La Investigadora

**GRÁFICO N° 1: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**



**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache  
**Elaborado:** La Investigadora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Las 82 personas que corresponde el 100% de la población encuestada, manifestaron que todas las actividades que se encuentran a su cargo si son planificadas lo cual permite mayor eficiencia y eficacia en la atención y cumplimiento tanto de las actividades asignadas como de los objetivos institucionales y colectivos que el Centro de Experimentación y Producción Salache tiene a corto y largo plazo.

Por lo tanto queda demostrado que las actividades de la población que labora en el Centro de Experimentación y Producción Salache son previamente planificadas a la vez se denota que la planificación como proceso metódico diseñado para



obtener un objetivo determinado se ha constituido la base de las labores diarias dentro de este Centro ya sea que se planifica su ejecución en diversos tiempos.

**PREGUNTA N° 2** ¿Las actividades que se encuentran a su cargo están sometidas a algún tipo de control?

**TABLA N° 8: CONTROL DE ACTIVIDADES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	81	99%
No	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

**GRÁFICO N° 2: CONTROL DE ACTIVIDADES**



**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se pudo determinar del 100% de la población encuestada, el 99% que corresponde a 81 personas manifestaron que sus actividades si se encuentran sometidas a algún tipo de control a fin de evaluar la ejecución de las actividades y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, mientras que sólo el 1 persona que representa el 1% de la población indicó que no existía ningún tipo de control o si lo existiera es mínimo, quedando establecido que el control es parte importante y fundamental de la Administración del Centro de Experimentación y Producción Salache.

En base a lo expuesto se ha podido comprobar que las actividades se encuentran sometidas a un control y es importante que se realice este tipo de actividades lo

que permitirá especialmente en el ámbito administrativo medir la eficiencia en las operaciones y actividades establecidas en la Administración.

**PREGUNTA N° 3** ¿Es frecuente el control que se ejecuta a las actividades en el área a su cargo?

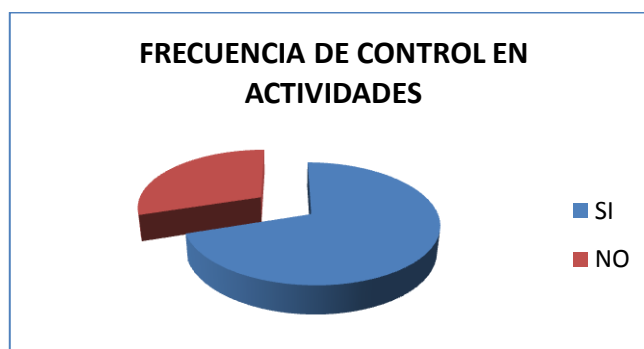
**TABLA N° 9: FRECUENCIA DE CONTROL EN ACTIVIDADES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	57	70%
NO	25	30%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache

Elaborado: La Investigadora

**GRÁFICO N° 3: FRECUENCIA DE CONTROL EN ACTIVIDADES**



Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache

Elaborado: La Investigadora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de la población encuestada representando a 82 individuos; el 70% de la población encuestada que representa a 57 personas, manifestaron que el control a las actividades que se encuentran a su cargo si es frecuente, con el fin de mantener controles continuos y efectivos, mientras que 25 personas que corresponde al 30% manifestaron que el control ejercidos no es frecuente evidenciando falta de aplicación de controles en todas la áreas que integran el Centro de Experimentación Salache.

Por lo antes mencionado queda demostrado que los controles ejecutados en cada una de las áreas existentes en el Centro de Experimentación y Producción Salache se los realiza en diversos tiempos, en su mayoría de manera diaria, así como de manera semanal y anual.

**PREGUNTA N° 4** ¿Existen controles referentes a la asistencia del personal que forma parte del Centro de Experimentación y Producción Salache?

**TABLA N° 10: CONTROL DE ASISTENCIA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	82	100%
NO	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

**GRÁFICO N° 4: CONTROL DE ASISTENCIA**



**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las 82 personas que representa el 100% de la población encuestada, manifestaron que si existen controles efectuados por la Administración con en relación a la asistencia a las labores diarias, los resultados obtenidos evidencian un fiel cumplimiento a las disposiciones de orden público ya que siendo este Centro parte importante de una Institución Pública es importante que las leyes generales se cumplan a cabalidad ya que de esto dependerá el logro de metas y objetivos propuestos tanto por la Administración así como también los que persigue la Universidad Técnica de Cotopaxi como entidad de Educación Superior.

Al existir controles relacionados a la asistencia denota responsabilidad por parte de los involucrados y mayor facilidad de involucrarse en las actividades previamente planificadas por la Administración y en beneficio de la Institución y la colectividad misma.

**PREGUNTA N° 5** ¿Se ejerce buen liderazgo en lo referente al desempeño y logro de objetivos?

**TABLA N° 11: LIDERAZGO**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	57	69%
NO	25	31%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

**GRÁFICO N° 5: LIDERAZGO**



**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El 69% de la población encuestada que corresponde a 57 personas manifestaron que la actual Administración si ejerce un buen liderazgo en lo referente al desempeño y logro de objetivos, mientras que 25 personas que representa el 31% reveló que no ejerce liderazgo de la Administración.

Por lo tanto queda expuesto que en el Centro de Experimentación y Producción Salache el liderazgo se ejerce a todos los niveles por parte de la actual Administración ya que esta capacidad es un mecanismo que permite influenciar a la gente para que forme parte en el logro de los objetivos de un grupo y en este caso del Centro de Experimentación Salache, ya que el liderazgo en el ámbito organizacional no busca solamente cumplir con los objetivos de una parte de la organización, sino de toda la organización en general.

**PREGUNTA N° 6** ¿Considera que el Centro de Experimentación y Producción Salache cuenta con medios formales e idóneos que respondan verás y oportunamente a las necesidades de información que requiere el personal?

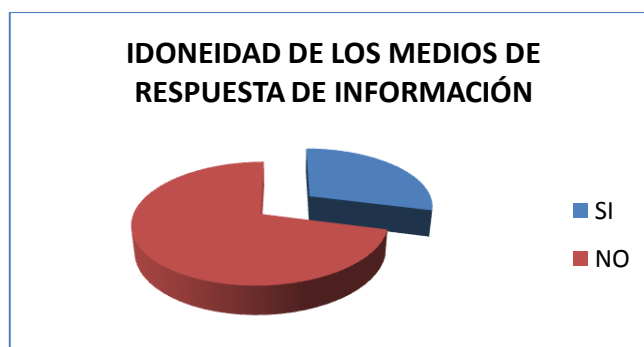
**TABLA N° 12: IDONEIDAD DE LOS MEDIOS DE RESPUESTA DE INFORMACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	24	29%
NO	58	71%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

**GRÁFICO N° 6: IDONEIDAD DE LOS MEDIOS DE RESPUESTA DE INFORMACIÓN**



**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En lo referente a la idoneidad de los medios formales con los que cuenta el Centro de respuesta veraz y oportuna a las necesidades del información que requiere el personal el 71% que representa a 58 personas revelaron que no cuenta con medios formales e idóneos, mientras que un 24 personas que representan el 29% no concuerda que lo mencionado por lo que es necesario manifestar que toda Institución debe contar con los medios suficientes y competentes para dar una excelente y oportuna respuesta a todo el personal que lo requiera ya que esto se convierte en una estrategia para el buen cumplimiento de metas y objetivos institucionales..

## PREGUNTA N° 7 ¿Usted recibe capacitación profesional con frecuencia?

**TABLA N° 13: CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	35	43%
NO	47	57%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache

Elaborado: La Investigadora

**GRÁFICO N° 7: CAPACITACIÓN PROFESIONAL**



Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache

Elaborado: La Investigadora

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de la población encuestada, es decir, 82 personas; el 57% que representa a 47 personas mencionó que no reciben capacitación relacionada al ejercicio de su profesión por parte de la administración actual, mientras que 35 personas encuestadas que constituyen el 43% de la población manifestaron que si se la efectúa de manera anual. Este resultado da indicios de la falta de capacitación profesional para con el empleado y trabajador, además las acciones ejecutadas por la mayoría son realizadas solo con el conocimiento innato de los trabajadores lo que puede ocasionar un retraso significativo tanto en innovación como en actualización del servicio que presta.

Además se debe tomar en cuenta que la capacitación se la debe efectuar tomando en cuenta las funciones del empleado o trabajador a fin de mejorar su capacidad de conocimiento y respuesta hacia los posibles inconvenientes que susciten en el ámbito laboral. La capacitación hará que el empleado sea más competente y hábil.

**PREGUNTA N° 8** ¿Los inconvenientes suscitados en su área de trabajo son resueltos comunicando al administrador?

**TABLA N° 14: MANERA DE RESOLVER INCONVENIENTES LABORALES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	81	99%
NO	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache

Elaborado: La Investigadora

**GRÁFICO N° 8: MANERA DE RESOLVER INCONVENIENTES LABORALES**



Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache

Elaborado: La Investigadora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 99% que representa a 81 personas revelaron que los inconvenientes suscitados en su área de trabajo si son resueltos en concordancia con el Administrador del Centro, lo que demuestra una comunicación efectiva y eficaz entre los involucrados, mientras que solamente una persona que involucra al 1% de la población de los encuestados indicaron que los inconvenientes no son resueltos mediante comunicación con el administrador.

Cuando una organización o parte de ella tiene un problema, es importante que se den a conocer a sus superiores de lo contrario este tipo de eventos podrían ocasionar inconvenientes en lo posterior, dando a notar que existe falta de coordinación y comunicación entre los miembros que componen dicha organización.

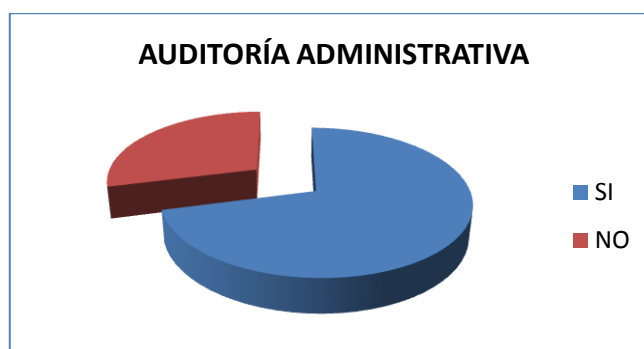
### PREGUNTA N° 9 ¿Conoce usted que es una Auditoría Administrativa?

**TABLA N° 15: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	58	71%
No	24	29%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache  
Elaborado: La Investigadora

**GRÁFICO N° 9: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**



Fuente: Centro de Experimentación y Producción Salache  
Elaborado: La Investigadora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de la población correspondiente a 82 personas, el 71% que representa a 58 personas revelan si conocer lo que es una Auditoría Administrativa, en tanto que 24 personas que significa el 29% de la población encuestada demostró desconocimiento total acerca de dicha acepción, lo que podría abarcar a malas interpretaciones en caso de ejecutarse este tipo de auditorias.

Por los resultados conseguidos por esta encuesta se puede evidenciar que este tipo de acepciones son socializadas en el entorno laboral del Centro de Experimentación y Producción Salache ya sea por la naturaleza misma como Institución o como medida de afianzar y profundizar compromisos por parte de los involucrados. Analizar los conceptos esenciales de la Auditoria Administrativa conlleva al diagnóstico de la forma cómo se está administrando la empresa a fin de descubrir deficiencias o irregularidades y proponer los posibles correctivos que vayan en beneficio de todos los involucrados.



**PREGUNTA N° 10** ¿Considera que la aplicación de una Auditoría Administrativa en el Centro de Experimentación y Producción Salache es necesaria y que mejorará la administración del mismo?

**TABLA N° 16: APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	82	100%
NO	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

**GRÁFICO N° 10: APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**



**Fuente:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Elaborado:** La Investigadora

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En lo concerniente a la aplicación de una Auditoría Administrativa en el Centro de Experimentación Producción Salache el 100% que representa a 82 individuos coinciden en que dicha ejecución si es necesaria y que a su vez mejorará el proceso administrativo así como los proyectos emprendidos por esta Administración en beneficio de la Institución y de la sociedad misma.

Además se debe reflexionar en el hecho de que una Auditoría de carácter administrativo se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que afirmen que la calidad del trabajo será de acuerdo con normas establecidas.

### **2.13. Comprobación de la hipótesis**

La hipótesis que se planteó para realizar la presente investigación es la que se menciona a continuación:

“Al desarrollar una Auditoría Administrativa al Centro de Experimentación y Producción Salache se logrará identificar errores y posibles soluciones para mejorar los servicios que presta tanto a nivel educativo como productivo, maximizando los recursos disponibles”.

En base a los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos como son la encuesta y la entrevista, se puede comprobar que la hipótesis planteada es verdadera, debido a que la mayor parte de la población encuestada manifestó que es importante que se realice una Auditoría Administrativa en el Centro de Experimentación y Producción Salache ya que permitirá identificar debilidades y oportunidades para mejorar la gestión administrativa y por ende la imagen Institucional del a Universidad Técnica de Cotopaxi a nivel local y nacional.

Por lo antes expuesto y por los resultados obtenidos es factible y viable aplicar una Auditoría Administrativa al Centro de Experimentación y Producción Salache en el periodo contable 2009, lo que permitirá verificar la coherencia interna que exista entre lo que se planifica y se ejecuta, tomando en consideración el proceso administrativo.

Lo anterior implica la revisión de la estructura de: estrategias, sistemas, procedimientos, objetivos, metas, políticas y demás elementos administrativos, a través de una metodología y técnicas adecuadamente diseñadas para lograr este propósito.

## 2.14. Conclusiones

Luego de haber analizado la información que se obtuvo como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Administración cuenta con una planificación lo que facilita el desempeño de actividades tanto dentro del Centro de Experimentación y Producción Salache, como de los estamentos que se encuentran a su cargo con influencia en la toma de decisiones.
- ✓ Existe un control básico en cuanto a las actividades que realizan cada uno de los involucrados en el Centro de Experimentación y Producción Salache el mismo que es ejecutado de manera frecuente lo que ayuda a la Administración a mejorar los procesos y evidenciar posibles falencias que podrían afectar a la buena consecución de metas y objetivos institucionales.
- ✓ El liderazgo ejercido por parte del Administrador del Centro de Experimentación y Producción Salache es bueno pero no llega a todos los implicados, lo que denota una deficiente eficiencia y liderazgo en el cargo ejercido.
- ✓ El Centro de Experimentación y Producción Salache cuenta con medios idóneos para la comunicación interna pero existe deficiencia en lo referente a la capacitación profesional de cada uno de los integrantes del Centro, constituyendo no solo un inconveniente Administrativo sino colectivo que involucra a la Universidad Técnica de Cotopaxi como ente Matriz.
- ✓ Existe cierta dependencia en la toma de decisiones por parte de los individuos que forman parte del Centro de Experimentación Salache, por lo que se hace necesario la aplicación de una Auditoría Administrativa para detectar falencias de índole jerárquicas y organizativas en el dicho Centro.

## 2.15. Recomendaciones

- ✓ Se debe mejorar la planificación con la que se cuenta y hacerla más sólida y estable, a la vez debe ser socializada y conocida por escrito en todos los niveles jerárquicos de la entidad, ya que los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para llegar a alcanzarlos.
- ✓ Para que exista un excelente control a las actividades que los involucrados ejecutan, se deben desarrollar actividades relacionadas con la medición del desempeño, identificando y ajustando las desviaciones existentes, asegurando con ello el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades, las mismas que deben ser ejecutadas de manera frecuente.
- ✓ Es imprescindible ejercer un buen liderazgo en toda la organización ya que de esto depende mucho el accionar de cada uno de los subordinados, el liderazgo constituye una base fundamental en la conciencia de cada persona y es el estimulante psicológico esencial para el buen cumplimiento de metas y objetivos de cada uno de los subordinados.
- ✓ Es inexcusable ejecutar programas de capacitación en el ámbito profesional direccionado hacia los subordinados tanto para mejorar sus capacidades técnico-profesionales en beneficio de la organización como para la superación personal de los mismos y su entorno familiar.
- ✓ De acuerdo a las conclusiones obtenidas se comprueba la hipótesis de aplicar una Auditoría Administrativa para mejorar el proceso administrativo y la utilización de los recursos, así como para evidenciar debilidades, fortalezas y oportunidad de mejorar y cumplir con las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que la Administración tienen que cumplir en determinado tiempo.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Propuesta**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y PRODUCCIÓN SALACHE UBICADO EN EL CANTÓN LATACUNGA – PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO CONTABLE COMPRENDIDO ENTRE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**

#### **3.2. Datos Informativos**

**Institución:** Centro de Experimentación y Producción Salache

**Dirección:** Barrio Salache – Parroquia Eloy Alfaro

**Administrador:** Ing. Wilfrido Román

**Período:** Enero a Diciembre del 2009

**Auditor:** Rocío Elizabeth Mena Mena

### **3.3. Antecedentes**

La Universidad Técnica de Cotopaxi, por intermedio del Honorable Consejo Universitario, en sesión extraordinaria del día viernes veintiocho de Noviembre de mil novecientos noventa y siete, resolución signada con el número 12-97 R.H.C.U.-U.T.C. numeral cuatro, resuelve declarar de utilidad pública con fines de expropiación urgente y ocupación inmediata en favor de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para destinarlo a la enseñanza-aprendizaje de los educandos, el inmueble de propiedad de los cónyuges señores JOSÉ FLORENCIO RODAS TORRES y BERTA ESMERALDA TALBOTT GARCES, ubicado en el punto denominado "Salache Bajo", perteneciente a la parroquia Eloy Alfaro, del cantón Latacunga, previo a la cancelación en el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Latacunga, de la totalidad del crédito otorgado u obligación contraída por los cónyuges señores antes mencionados, por cuanto se autorizó, facultó expresamente a la Institución Bancaria, debitar de la cuenta corriente número 0110-00369-6 perteneciente a la Universidad Técnica de Cotopaxi, los valores que se hayan generado por este concepto y para que surtan los efectos legales pertinentes.

La Universidad Técnica de Cotopaxi, en 1997 adquiere los predios que se llamaban Hacienda Frutícola Salache Bajo y Hacienda Santa Bárbara de Salache, donde actualmente funciona el Centro Experimental y Producción Salache.

Desde el año 2002, todas las carreras relacionadas con el sector Agropecuario y Ambientales funcionan en un ciento por ciento en el Centro de Experimentación y Producción Salache, para lo cual se ha creado una serie de programas y proyectos didácticos- productivos, y de investigación, que en la actualidad resultan ya insuficientes para la creciente demanda del proceso de formación profesional.

### **3.4. Justificación**

La postulante como estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi siente un verdadero interés en aplicar una Auditoría Administrativa, en vista de que este tema en particular permite determinar si una organización está cumpliendo con lo planificado y mediante esta herramienta como es la Auditoría poder someter la información obtenida a una revisión y evaluación de los resultados alcanzados.

En la actualidad se considera que la Auditoría Administrativa juega un papel indispensable tanto en las entidades públicas como las privadas ya que permitirá determinar las barreras de la gestión administrativa q impide el cumplimiento de los objetivos y metas. La Auditoría Administrativa de difiere del resto de auditorías porque realiza una revisión analítica integral o parcial de la Institución, con el objetivo de precisar el nivel de desempeño y buscar oportunidades de mejora.

Llevar a cabo una Auditoría de este tipo encierra una amplia utilización de recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc. y la utilización de diferentes técnicas para la recolección real de información, tales como: la observación directa, las encuestas y las entrevistas. Con los resultados que se obtengan dicha recopilación, se podrá tener una idea clara de cuáles son las fortalezas y debilidades del Centro de Experimentación y Producción Salache en los que respecta al cumplimiento de procedimientos, metas y objetivos y a la utilización de recursos.

Permitiendo al Centro de Experimentación y Producción Salache mejorar en todo lo referente a la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de todas y cada una de las actividades que ejecuta, facilitando el estamento tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de cumplir las actividades de manera eficiente y eficaz. Los directivos de esta entidad deben siempre tener claro que lo más importante es el apoyo a los miembros de su organización en el desempeño de sus labores, ya que constituyen el factor primordial para el logro de las metas y objetivos, y, de ellos dependerá si la

Institución llega a cumplir los objetivos y metas institucionales con miras en el bienestar de sus funcionarios y de la comunidad en general.

Al finalizar el proceso de la Auditoría se emitirá un informe que contiene conclusiones y recomendaciones donde se comunicará los resultados al Administrador del Centro de Experimentación y Producción Salache, además se detallará las deficiencias obtenidas durante el proceso de Auditoría.

Directamente los resultados de la Auditoría Administrativa beneficiarán tanto a la Universidad Técnica de Cotopaxi como Institución y en especial al Centro de Experimentación y Producción Salache, ya que le permitirá a la Administración contar con una información real y objetiva sobre su desempeño de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas. Y gracias a la colaboración de las Auditorías de la Universidad, Administrativos y al personal que labora en el Centro de Experimentación y Producción Salache, es factible llevar a cabo el proyecto de investigación.

### **3.5. Objetivos**

#### ***3.5.1. General***

Aplicar una Auditoría Administrativa al Centro de Experimentación y Producción Salache ubicado en el Cantón Latacunga – Provincia de Cotopaxi en el periodo contable comprendido entre 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009 para mejorar el proceso administrativo, el cumplimiento de metas y objetivos y maximizar la utilización de recursos.

##### ***3.5.1.1. Objetivos específicos***

- Establecer los fundamentos teóricos y conceptuales que sustenten la ejecución de una Auditoría Administrativa y que permitan establecer los mejores indicadores de evaluación para la Administración Pública.



- Diagnosticar la situación actual del Centro de Experimentación y Producción Salache en el entorno educativo, social y cultural del cantón, la Provincia y del País.
- Aplicar una Auditoría Administrativa al Centro de Experimentación y Producción Salache para evidenciar debilidades, fortalezas y oportunidades para mejorar el proceso administrativo y cumplir con las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que la Administración tienen que cumplir en determinado tiempo.

### **3.6. Análisis de factibilidad**

Con toda la información otorgada por el Centro de Experimentación y Producción Salache se realizó el examen de Auditoría Administrativa, la misma que permitió conocer los errores existentes que no permiten cumplir a cabalidad con las metas y objetivos propuestos, para lo cual se deja constancia las recomendaciones adecuadas para la Centro.

### **3.7. Fundamentación**

#### ***3.7.1. Aspecto Legal.***

La presente Auditoría se encuentra amparada en:

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Normas de Control Interno
- Políticas de Auditoría
- Normas Ecuatorianas de Auditoría
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas
- Ley Orgánica del Servicio Público

### **3.8. Descripción de la propuesta**

Al obtener toda la información necesaria se procedió a realizar el examen de Auditoría Administrativa al Centro de Experimentación y Producción Salache que a continuación se encuentra detallada.

Con la finalidad de identificar las necesidades y dificultades institucionales, con el único afán de mejorar los servicios que presta a los estudiantes y docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi y a todos quienes directa o indirectamente se ven beneficiados por el Centro de Experimentación y Producción Salache en la Provincia de Cotopaxi y el País.

### **3.9. Aplicación de la propuesta**

A continuación se presenta la aplicación de la Auditoría Administrativa al Centro de Experimentación y Producción Salache.