



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA
EXROCOB CÍA. LTDA, UBICADA EN LASSO PROVINCIA DE
COTOPAXI DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**

Tesis presentada previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad
y Auditoría CPA.

TESISTA:

Chacón Chacón Silvia Alexandra

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. López Fraga Patricia Geraldina

Latacunga – Ecuador

Octubre-2010

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa EXROCOB CIA. LTDA, ubicada en Lasso provincia de Cotopaxi del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009”, son exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Srta. Silvia Alexandra Chacón Chacón
C.I. 050314555-9

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema “Aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa EXROCOB CIA. LTDA. Ubicada en Lasso provincia de Cotopaxi del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009”, de la Srta. Chacón Chacón Silvia Alexandra, postulante de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Concejo Académico de la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 09 de noviembre del 2010

El director

.....
Dra. López Fraga Patricia



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Chacón Chacón Silvia Alexandra con el título de tesis: **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EXROCOB CÍA. LTDA, UBICADA EN LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**. Ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, noviembre, 10 del 2010.

Para constancia firman

.....
Dr. Jorge Parreño Cantos
PRESIDENTE

.....
Ing. Ibeth Jácome
MIEMBRO

.....
Dra. Mónica Barbosa
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi DIOS por darme la vida y la sabiduría necesaria para alcanzar este éxito tan anhelado.

Mi gratitud con profundo respeto, amor y admiración a mi querida madre, porque a pesar de todas las adversidades en este largo camino de mi carrera, siempre me brindo su apoyo incondicional. De la misma manera gracias a Alfonsito, por ser y hacer el papel del padre que nunca tuve y a mí hermano Paúl por su apoyo y comprensión.

Silvia Alexandra

DEDICATORIA

Dedico mi tesis al tesoro más grande que Dios me dio, mi hija MARÍA JOSÉ, quién es la fuente de mi inspiración para seguir adelante, pues su inocencia y dulzura es el motor que alimenta mis sueños y llena mi vida de felicidad.

TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EXROCOB CIA. LTDA, UBICADA EN LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”

Autora: Chacón Chacón Silvia

RESUMEN

La Gestión Empresarial es el punto de partida esencial que aporta las estrategias para la buena administración de recursos en una empresa. El presente estudio tuvo como propósito aplicar una Auditoría de Gestión a la empresa Exrocoob Cía. Ltda, que permita evaluar la Eficiencia, Eficacia y Economía en el uso de los diferentes recursos con los que opera. La florícola reportaba debilidades en los diferentes procesos que desarrolla y por lo tanto afecta a la consecución de metas y objetivos. En relación a la metodología, es una investigación de carácter descriptiva, la cual permite evaluar aspectos de la Gestión de la organización. En lo que se refiere al diseño de la investigación, se puede enmarcar dentro de los aspectos presentados por una de campo, en virtud de que permite utilizar métodos de recolección de datos en forma directa de la realidad. Para la etapa de recolección de datos se emplearon técnicas como entrevistas y encuestas. Finalmente mediante la aplicación del trabajo Auditoría, que incluyeron diferentes técnicas para recopilar evidencia suficiente y sustentable, se pudo evaluar y detectar las causas que generaban los problemas. Así se logro plasmar en el informe final las recomendaciones necesarias que de ser adoptadas por los directivos serán de mucha ayuda para que la empresa pueda elevar el nivel de Eficiencia, Eficacia y Economía en sus actividades además permitirá minimizar el desperdicio de los recursos humanos, materiales y económicos.

TEMA: “APPLICATION OF A MANAGEMENT AUDITORY TO EXROCOB LIMITED COMPANY, LOCATED IN LASSO, COTOPAXI PROVINCE, OF JANUARY 01 TO DECEMBER 31 OF 2009”

Author: Chacón Chacón Silvia

ABSTRACT

The managerial administration is an aspect very essential because it contributes several strategies for a good administration. In this thesis, the main objective was to apply a Management Auditory in ExrocoB Limited Company. This Auditory allows the evaluate on of the Efficiency, Efficacy and Economy in the use of the recourses. The Company had some weakness in the different processes. For this reason, through the Auditory, that includes different techniques to compile sufficient evidence it was possible to evaluate and discover the causes of the problems in the financial, administrative and productive process. In relation with the methodology it is a descriptive investigation, which allows evaluating the management of the company. The investigation design is focus on a field research. Because it allows using methods to compile real information so it uses interviews and surveys to gather information. Finally, in the last report there are the necessary recommendations to be adopted for the directives and put in practice them, this will help to the Company to increase the Efficiency, Efficacy and Economy level. Also it can reduce the waste of the human, material and economic recourses.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVÁL DE TESIS.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1.1 Antecedentes de Gestión Empresarial.....	4
1.1.2 Importancia de la Gestión Empresarial.....	4
1.1.3 Definición.....	5
1.1.4 Funciones.....	6

1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1 Definición.....	7
1.2.2 Fases del Proceso Administrativo.....	8
1.2.2.1 Planificación.....	8
1.2.2.1.1 Principio de Planificación.....	9
1.2.2.2 Organización.....	10
1.2.2.2.1 Principios de Organización.....	11
1.1.2.3. Dirección.....	12

1.1.2.3.1	Principios de Dirección.....	13
1.2.2.4	Control.....	13
1.3.	CONTROL	
1.3.1	Definición.....	14
1.3.2	Importancia del Control.....	15
1.3.3	Elementos del Control.....	16
1.3.4	Tipos de Control.....	18
1.3.5	Principios de Control.....	20
1.4.	CONTROL INTERNO	
1.4.1	Definición.....	21
1.4.2	Objetivos del Control Interno.....	22
1.4.3	Componentes.....	22
1.4.3.1	Ambiente de Control.....	23
1.4.3.2	Evaluación de Riesgos.....	27
1.4.3.3	Actividades de Control.....	29
1.4.3.4	Información y Comunicación.....	33
1.4.3.5	Supervisión y seguimiento del Sistema de Control Interno.....	35
1.5.	AUDITORÍA	
1.5.1	Definición.....	37
1.5.2	Importancia.....	37
1.5.3	Tipos de Auditoría.....	37
1.6.	AUDITORÍA DE GESTIÓN	
1.6.1	Definición de Gestión.....	41
1.6.2	Definición de Control de Gestión.....	42
1.6.3	Instrumentos para el Control de Gestión.....	42
1.6.4	Elementos de Gestión.....	43
1.6.5	Definición de Auditoría de Gestión.....	48
1.6.6	Propósitos y objetivos.....	50
1.6.7	Alcance.....	50
1.6.8.	Fases de la Auditoría de Gestión.....	51
1.6.8.1	Fase de Preliminar.....	51
1.6.8.2	Fase de Planificación.....	51
1.6.8.3	Fase de Ejecución.....	51
1.6.8.4	Fase de Comunicación de Resultados.....	51
1.6.8.5	Fase de Seguimiento.....	51

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA PROPUESTA

2.1	Breve caracterización de la empresa.....	52
2.2	Recolección de datos.....	53
2.2.1	Interpretación de resultados obtenidos en las encuestas.....	53
2.2.2	Interpretación de resultados obtenidos en las entrevistas.....	62
2.3	Diseño metodológico.....	68
2.3.1	Metodología de la investigación.....	68
2.3.2	Tipo de investigación.....	68
2.3.3	Métodos y técnicas empleadas.....	68
2.4.	Diseño de la Investigación.....	69
2.4.1	Preguntas Directrices.....	69
2.5	Conclusiones y recomendaciones.....	70

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1	Introducción.....	73
3.2	Justificación.....	74
3.3.	Objetivo General.....	75
3.3.1	Objetivos Específicos.....	75
3.4.	ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN	
3.4.1.	ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA	
3.4.1.1	Propuesta de servicios.....	78
3.4.1.2	Contrato.....	89
3.4.1.3	Distribución del trabajo.....	92
3.4.1.4	Siglas en utilizar por los integrantes del equipo.....	93
3.4.1.5	Cronograma de trabajo.....	94
3.4.1.6	Marcas de Auditoría.....	95
3.4.1.7	Personal de clientes con quienes debemos coordinar el trabajo.....	96
3.4.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
3.4.2.1	Memorándum de planificación.....	97
3.4.2.2	Conocimiento del entorno.....	101

3.4.2.3	Definición de componentes.....	108
3.4.2.4	Determinación de indicadores Financieros y de Gestión.....	109
3.4.2.6	Evaluación del Control Interno preliminar.....	111
3.4.2.7	Programa de trabajo de Auditoría Administrativo-RR.HH.....	117
3.4.2.8	Evaluación general de Control Interno.....	118
3.4.2.9	Evaluación específica de Control Interno (Recursos Humanos).....	120
3.4.2.10	Matriz de ponderación de riesgos.....	121
3.4.2.11	Determinación de riesgo y confianza.....	123
3.4.2.12	Programa de trabajo de Auditoría Financiero.....	124
3.4.2.13	Evaluación general de Control Interno.....	125
3.4.2.14	Evaluación específica de Control Interno (Contabilidad).....	126
3.4.2.15	Matriz de ponderación de riesgos.....	128
3.4.2.16	Determinación de riesgo y confianza.....	130
3.4.2.17	Evaluación específica de Control Interno (Tesorería).....	131
3.4.2.18	Matriz de ponderación de riesgos.....	132
3.4.2.19	Determinación de riesgo y confianza.....	134
3.4.2.20	Programa de trabajo de Auditoría Producción.....	135
3.4.2.21	Evaluación general de Control Interno.....	136
3.4.2.22	Evaluación específica de Control Interno (Cultivo).....	137
3.4.2.23	Matriz de ponderación de riesgos.....	139
3.4.2.24	Determinación de riesgo y confianza.....	141
3.4.2.25	Evaluación específica de Control Interno (Poscosecha).....	142
3.4.2.26	Matriz de ponderación de riesgos.....	143
3.4.2.27	Determinación de riesgo y confianza.....	145
3.4.2.28	Evaluación específica de Control Interno (Fumigación).....	146
3.4.2.29	Matriz de ponderación de riesgos.....	147
3.4.2.30	Determinación de riesgo y confianza.....	149
3.5.	ARCHIVO PERMANENTE	
3.5.1.	INFORMACIÓN GENERAL	
3.5.1.1	Reseña Histórica.....	152
3.5.1.2	Objetivos.....	154

3.5.1.3	Misión.....	156
3.5.1.4	Visión.....	157
3.5.1.5	Estrategias.....	158
3.5.1.6	Dirección de la empresa.....	160
3.5.1.7	Escritura de Constitución y Estatutos	161
3.5.1.8	Cuadro de accionistas.....	162
3.5.1.9	Directorio.....	163
3.5.2.	ACTIVIDADES COMERCIALES ,PRODUCTIVAS O INDUSTRIALES	
3.5.2.1	Productos que fabrica o comercializa.....	164
3.5.2.2	Proveedores principales.....	165
3.5.3.	INFORMACIÓN CONTABLE	
3.5.3.1	Balance general.....	167
3.5.3.2	Estado de resultados	172
3.5.4.	MANUALES Y ORGANIGRAMAS	
3.5.4.1	Manual de Funciones.....	173
3.5.4.2	Organigrama estructural.....	290
3.6.	ARCHIVO CORRIENTE	
3.6.1	Aplicación de indicadores.....	293
3.6.2	Análisis FODA.....	307
3.6.3	Hoja de resumen de hallazgos por componente.....	309
3.6.4	Carta de presentación.....	313
3.6.5	Elaboración del informe final.....	314
3.7	BIBLIOGRAFÍA	326
3.8	ANEXOS	330

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.1 Personal de la empresa.....	53
Tabla No.2 Conocimiento de la Misión y Visión.....	57
Tabla No.3 Organigrama Definido.....	58
Tabla No.4 Evaluación de las 5 E.....	59
Tabla No.5 Evaluación de la Gestión del nivel directivo.....	60
Tabla No.6 Cumplimiento de políticas.....	61
Tabla No.7 Cumplimiento de metas y objetivos.....	62
Tabla No.8 Control Interno.....	63
Tabla No.9 Auditoría de Gestión.....	64
Tabla No.10 Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica No.1 Proceso administrativo.....	8
Gráfica No.2 Tipos de Control.....	19
Gráfica No.3 Conocimiento de la misión y visión.....	57
Gráfica No.4 Organigrama definido.....	58
Gráfica No.5 Evaluación de las 5 E.....	59
Gráfica No.6 Evaluación de la Gestión del nivel directivo.....	60
Gráfica No.7 Cumplimiento de políticas.....	61

Gráfica No.8	Cumplimiento de metas y objetivos.....	62
Gráfica No.9	Control Interno.....	63
Gráfica No.10	Auditoría de Gestión.....	64
Gráfica No.11	Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	65

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se desarrollan en ámbitos donde la competencia es cada vez mayor, para lo cual si se desea mantenerse en el mercado y ser

competitivos es necesario adoptar nuevas y mejores estrategias. Como una opción para lograr esto es imprescindible trabajar con eficiencia y eficacia, es por ello que actualmente la Auditoría de Gestión se ha convertido en una herramienta de evaluación muy importante en las empresas puesto que la Gestión es un proceso por el cual las empresas pueden cerciorarse de la obtención y uso Eficiente, Eficaz y Económico de los diferentes recursos sean estos materiales, humanos o financieros.

Al ser las empresas florícolas una gran fuente de empleo en nuestro país Ecuador, hoy en día estas buscan posicionarse en el mercado nacional e internacional. En base a esto, el tema de investigación aplicado en la empresa “Exrocob Cia Ltda.” resulta novedoso y sin duda representa una herramienta de apoyo y soporte para la toma óptima de decisiones en esta organización, pues le permitirá alcanzar de mejor manera sus metas y objetivos planificados.

Para competir a nivel mundial, las empresas florícolas ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

En medio de la crisis económica, las empresas han tenido que apresurar el paso para adecuarse a las exigencias de los mercados globales. Este esfuerzo implica repartir la responsabilidad entre los cuadros directivos y los mandos técnicos, así, para enfrentar la competitividad global.

Al hablar de la floricultura en Cotopaxi y en especial de la empresa en el estudio se puede indicar que no es la excepción, esta atraviesa ciertos problemas tanto en el ámbito ambiental, laboral, financiero y administrativo. Todo esto puede tener como causa una inadecuada dirección de los niveles directivos quienes son los responsables de la gestión de la entidad en todos los ámbitos.

Es aquí en donde la Auditoría de Gestión juega un papel importante, porque mediante su aplicación se obtiene información real y adecuada para una buena toma de decisiones que enrumben a la empresa hacia la excelencia. Los objetivos que persigue esta investigación son evaluar mediante la aplicación de la metodología de la Auditoría de Gestión el nivel de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que trabaja la empresa, para luego poder emitir un informe de Auditoría con recomendaciones prácticas y útiles para el nivel directivo. Es preciso proponer además las bases conceptuales y teóricas que servirán de apoyo para la ejecución de esta investigación así como también se busca las técnicas o estrategias que nos permita recopilar toda la información requerida y finalmente será aplicación de la Auditoría de Gestión la que permita evaluar adecuadamente la gestión dentro de la organización.

En este trabajo de tesis no es necesario trabajar con muestras, el objeto de estudio será el universo por tratarse un número de personas razonable y manejable. La investigación corresponde a un estudio descriptivo debido a que se trata de adecuar de forma sintética (sin entrar en detalles) las características de sistema en cada área, comenta documentos, archivos, que se utilizan en un área, el mismo que permitirá medir, evaluar y recolectar datos sobre la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la empresa para determinar la situación real y a la vez obtener información sustentable y suficiente, considerando que las técnicas de recolección de datos más idóneas son la observación, la entrevista y la encuesta.

Posteriormente se utiliza lo que es la tabulación de datos y representación grafica de resultados a través de pasteles.

Esta investigación se encuentra dividida en tres capítulos:

Capítulo I, se describe a profundidad las bases conceptuales y teóricas que son el sustento de la investigación.

Capítulo II, se realiza la aplicación de encuestas y entrevistas a los diferentes departamentos de la empresa permitiendo un breve diagnóstico de la situación administrativa y de Gestión de la empresa.

Capítulo III, contiene la aplicación práctica de la Auditoría de Gestión, la misma que se encuentra dividida en tres archivos, archivo permanente es el que contiene toda la información interna de la empresa, archivo de planificación, es aquel que contiene todos los papeles de trabajo a aplicarse en la ejecución de la Auditoría como son: los programas de trabajo, cuestionarios de Control Interno , y finalmente el archivo corriente que es aquel que contiene el análisis e interpretación de datos obtenidos a través de la aplicación de indicadores de Gestión e indicadores Financieros así como la realización del análisis FODA , y demás papeles de trabajo necesarios en el desarrollo de la Auditoría que sustentan la elaboración de informe final de Auditoría con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. Fundamentos Teóricos

1.1. Gestión Empresarial

1.1.1 Antecedentes de Gestión Empresarial

Reyes, Arturo. Gestión y Empresa [En línea] manifiesta que la Gestión Empresarial posee como punto de partida los conceptos básicos de organización, lo que hace que sea aplicable a todo tipo de empresas, con el objeto de determinar estrategias que ayuden a lograr los objetivos y metas establecidas por la misma.

1.1.2 Importancia de la Gestión Empresarial.

La tesista manifiesta que si nos enfocamos en la aplicación del concepto de Gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial.

De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del Estado, también suelen tener buenos modelos de Gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de Gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de Gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de Gestión como

parte de la Gestión Empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

La Gestión Empresarial es un aspecto fundamental para todas las organizaciones que abarca muchos factores tales como económicos, tecnológicos, sociales entre otros, por lo tanto cada ente posee sus propios modelos o formas de Gestión que refuerzan sus actividades y facilitan el logro de sus fines.

1.1.3 Definición

Reyes, Arturo. Gestión y Empresa [En línea] conceptualiza que la Gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la Gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Es importante tener en cuenta que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que se debe mantener un cierto nivel de competencia con otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra.

La tesista manifiesta que los niveles directivos quienes son los principales encargados de la Gestión empresarial tienen la gran responsabilidad de adoptar e indagar nuevas formas o caminos que permitan el uso óptimo de los recursos en tiempo y calidad. Pues la Gestión es eso, un conjunto de acciones o actividades

que involucra tanto la dirección como la administración de un ente con el firme propósito de enrumbarla hacia el éxito.

1.1.4 Funciones

La tesista manifiesta que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la Planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la Planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Para CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Módulo 2 [en línea] la Dirección de la empresa en base al concepto de Gestión implica un nivel muy elevado en la comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El Control es la función final que debe cumplir el concepto de Gestión aplicado a la Administración, ya que se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados.

La tesista manifiesta que podemos notar la Eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de Gestión. El

mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de Gestión, y de esta manera se aumentarán los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

1.2. Proceso Administrativo

1.2.1 Definición

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 128) define que el Proceso Administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla y mejorarla. El Proceso Administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su Dirección y Control.

Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 246) manifiesta que desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la Administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control. Por tanto cabe decir que la Administración es el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

La tesista manifiesta que el Proceso Administrativo es un sistema que permite a las empresas conectar cada una de sus actividades e interactuar entre si para determinar con mayor rapidez y Eficiencia las áreas con problemas y emitir las medidas correctivas pertinentes con la finalidad de corregir a tiempo los posibles errores o malversaciones que pueda existir en una entidad.

1.2.2 Fases del Proceso Administrativo

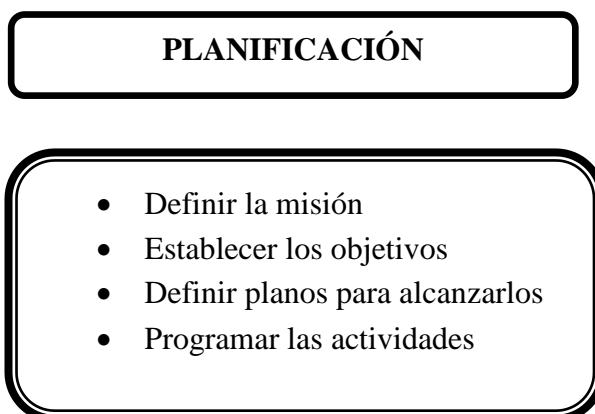
GRÁFICA N° 01
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. 7ma. ed. México, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006

Elaborado por: tesista

1.2.2.1 Planificación



Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 278) manifiesta que planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio se pueda tomar medidas correctivas.

Para CHIAVENATO, Idalberto. (Introducción a la Teoría General de la Administración, pág. 254) manifiesta que las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La Planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La Planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que debe alcanzarse y debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

La tesista opina que la Planificación es un proceso de vital importancia en el Proceso Administrativo de las organizaciones, pues constituye el patrón fundamental en el cual la empresa establece sus metas y la forma como lo va a

lograr. Es imprescindible que al establecer las metas y objetivos se lo realice en forma razonable con visión alcanzable en relación a tiempo y aceptación por parte de los demás. Inclusive el trabajo de las personas está determinado en este proceso.

1.2.2.1 Principios de la Planificación

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 178) menciona que los principios de la Planeación o Planificación son muy importantes ya que corroboran en la elaboración de planes exitosos para la empresa.

Estos principios son:

- Principio de primacía.
- Principio de la transitividad de la planeación.
- Principio de crecimiento gradual o escalar.
- Principio de confidencialidad.
- Principio de unidad y dirección o de contribución a los objetivos rectores.
- Principio de delegación.
- Principio de flexibilidad.
- Principio de congruencia con la misión de la empresa.
- Principio de visión estratégica de largo plazo.
- Principio de programación oportuna y control.”

1.2.2.2 Organización

ORGANIZACIÓN

- Compartir el trabajo
- Asignar actividades
- Determinar recursos
- Precisar autoridad

Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 325) define que Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.” La Organización pretende asignar o distribuir actividades para lograr el cumplimiento de lo establecido con mayor facilidad y calidad.

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 205) define que la Organización es el elemento del Proceso Administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece a las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama”.

La tesista opina que en base a estos dos conceptos podemos crear uno nuevo y definir a la Organización como un proceso que ayuda a la organización a asignar el trabajo de manera adecuada y ordenada acorde a la necesidad y situación de la empresa, siempre apuntando a lograr los objetivos y metas planeadas para el éxito total de la misma.

1.2.2.2.1 Principios del Control

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 225) menciona “Los principios del Proceso de Control son:

- Principio de tramo de control.
- Principio escalar y de equilibrio.
- Principio de flexibilidad.
- Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesoría
- Principio de primacía o de autoridad normativa
- Principio de equidad y equilibrio en las cargas de trabajo
- Principio de delegación.
- Principio de unidad de mando y jerarquía
- Principio de jerarquía o cadena de mano.
- Principio de división de trabajo.
- Principio de autoridad y responsabilidad
- Principio de claridad de canal de autoridad.

1.1.2.3 Dirección

DIRECCIÓN

- Coordinación
- Comunicación
- Motivación
- Orientación

Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 387) define que Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.

Para CHIAVENATO, Idalberto. (Introducción a la Teoría General de la Administración, pág. 224) menciona que definida la Planeación y establecida la Organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas, este es el papel de la Dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La Dirección esta relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.”

La tesista opina que la palabra dirigir abarca varios conceptos, está relacionado con la autoridad con el mando de los niveles directivos hacia el personal para lograr juntos una misma meta en bien de la empresa. Pero algo que va mas allá de ello es que hay que saber dirigir, pues no es una buena técnica la presión sino mas bien el saber motivar y convencer al personal para que trabaje en conjunto y mirando hacia una misma dirección y no a intereses particulares.

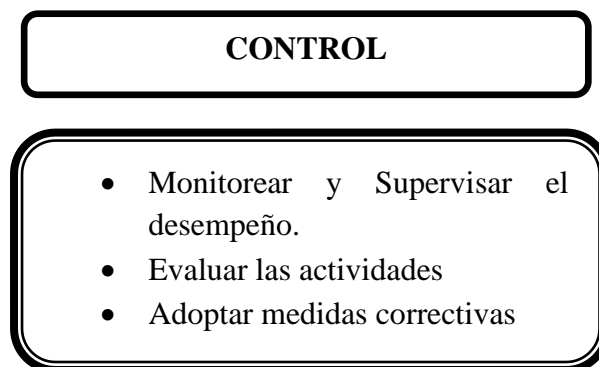
1.2.2.3.1 Principio de la Dirección

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 271) menciona los principios de Dirección al igual que los de los demás procesos son de suma relevancia, estos son:

- Principio de autoridad
- Principio de delegación

- Principio de cadena de mando o respeto de canales jerárquicos
- Principio de autoridad y responsabilidad”

1.2.2.4 Control



Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 395) define que el Control Administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.”

La definición de MOCKLER divide al control en cuatro pasos:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento

Las metas deben ser establecidas en términos claros y medibles, con fechas determinadas para que al momento de su ejecución no presente problemas.

- Medir los resultados

La medición debe ser habitual acorde al tipo de actividad que se esté evaluando.

- Determinar si los resultados corresponden a parámetros

En base a los dos pasos anteriores en este punto se realiza una comparación de lo planeado con lo ejecutado y así se podrá conocer si el ente marcha positiva o negativamente.

- Tomar medidas correctivas.

Tomando como referencia los resultado que arroje el paso anterior se establecerá los correctivos que se requieren para logara lo cambios que permitan enrumbar de nuevo a la organización hacia el eficiente y efectivo cumplimiento de sus metas”.

1.3. Control

1.3.1 Definición De Control

Para, HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 280) manifiesta que Control “Es el elemento del Proceso Administrativo que registra la información de los resultados de la ejecución de los planes, programas, presupuestos y proyectos, para evaluar su cumplimiento y, reencauzarlos hacia lo planeado”.

Para los Hermanos MCHUGH, el Control es la función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos y en tomar medidas correctivas en caso negativo.

Para STONER Y FREEMAN, (2005, pág. 402) el control es un proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.El Control es el establecimiento de de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, a fin de saber si se han obtenido los esperados, para corregir, mejorar y formular planes.

El Control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El Control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Para FAYOL,(2004,pg 245.) el Control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

1.3.2 Importancia del Proceso del Control

La tesista opina que el Control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el Control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el Control posterior, sino que, al igual que el planeamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el Control la última de las funciones del Proceso Administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.

La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de Control puede afectar el Proceso de Planeación.

1.3.3 Elementos del Control

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el Control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- Como fijar parámetros adecuados para el desempeño

Para DUBRIN Andrew J. (Fundamentos de Administración, Pág. 247) menciona que un sistema de Control empieza por fijar un conjunto de normas de desempeño realistas y aceptables por las personas involucradas. Una norma es una unidad de medida que se emplea para evaluar resultados. Las normas pueden ser cuantitativas, como el costo de las ventas, las utilidades o el tiempo para terminar una actividad; también puede ser cualitativas.

- Como medir el desempeño real

Para implantar el sistema de Control es preciso medir el desempeño. Su evaluación es una de las formas fundamentales para medirlo.

A continuación tres condiciones importantes para medir debidamente el desempeño:

1. Estar de acuerdo sobre cuales aspectos específicos del desempeño medirán.
2. Estar de acuerdo sobre la precisión de las medidas.
3. Estar de acuerdo sobre quien usará las medidas.

- Como comparar el desempeño real con la norma

Después de que se han fijado las normas y que se ha medido el desempeño, el siguiente paso es comparar el desempeño real con los estándares. Entre los

aspectos clave de esta comparación se encuentra medir la desviación y comunicar información al respecto.

En un sistema de Control, la desviación se refiere a la magnitud de la discrepancia de los parámetros del desempeño con relación a los resultados reales. Es importante acordar, de antemano, cuanta desviación será la base para tomar medidas correctivas.

Para que el Sistema de Control funcione, los resultados de la comparación entre el desempeño real y las normas deben comunicarse a las personas indicadas, es decir, a los mismos empleados y a sus administradores inmediatos.

- Como tomar medidas correctivas

Después de evaluar la discrepancia entre el desempeño y la norma el administrador tiene tres cursos de acción posibles:

No hacer nada.- si la evaluación revela que los hechos avanzan de acuerdo al plan, no es necesario tomar medidas correctivas. Sin embargo no hacer nada no significa abdicar ni ceder la responsabilidad.

Resolver el problema.-la mejor recompensa que ofrece el proceso de control se refiere de corregir las desviaciones del desempeño inferiores a la norma. Si un administrador decide que una desviación es significativa, debe tratar de resolver el problema. Por lo general es necesario que se reúna con el miembro del equipo para hablar de la naturaleza del problema. Otras personas que tengan conocimiento del caso pueden participar el proceso de solución del problema.

Revisar la norma.- las desviaciones de la norma se puede atribuir a errores en la planeación, más que a problemas de desempeño. Por lo tanto, no se procede a tomar medidas correctivas, porque el problema radica en a norma poco realista.

Muchas veces, las normas se deben revisar en razón de que el contexto de las tareas ha cambiado.”

1.3.4 Tipos De Control

Para ORTIZ Carlos, RODRÍGUEZ Vanessa, ROMERO. Clases de control [en línea] clasifica al control como:

- Control preliminar o preventivo, este tipo de Control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizado por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.
- Control concurrente o simultáneo, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

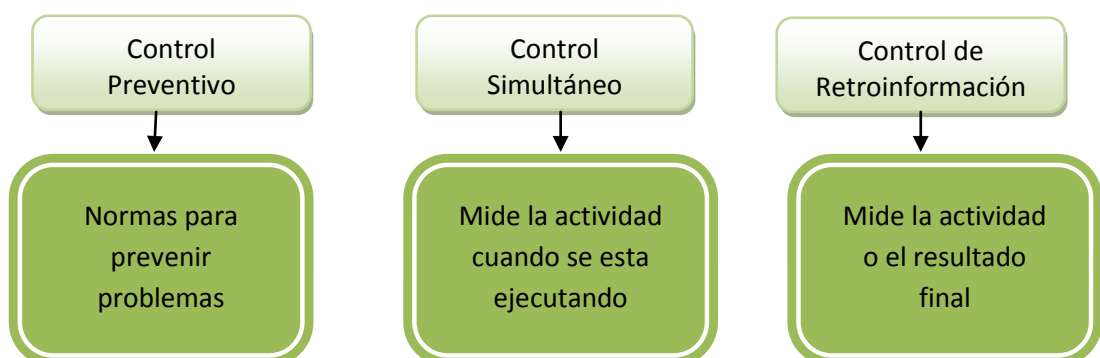
La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones, el principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

La tesista menciona que se puede definir el Control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos con lo planeado y lo ejecutado, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la empresa.

Pudiendo resumir lo expuesto así:

GRÁFICA N° 02 TIPOS DE CONTROLES





Fuente: HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ, 2da.ed. México. Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, 2008

Elaborado por: Tesista

1.3.5 Principios de Control

Según HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 295) manifiesta que para poder establecer un buen control en la organización se necesita primero determinar el propósito del mismo, de qué forma va a contribuir la empresa y al proceso, que tipo de información se obtendrá al ejercerlo y el tiempo que este va a tomar, quien lo llevará a cabo y los responsables de analizarlo y evaluarlo para conocer su factibilidad y oportunidad.

- **Principio de economía de Control.**- El Control debe ser económico
- **Principio de excepción.**-la información del Control debe estar centrada en la excepción, es esto, debe señalar que está mal, pues lo que está bien no requiere atención inmediata
- **Principio de objetividad.**-Los controles deben registra solo hechos y sucesos reales.
- **Principio de jerarquización de la información.**-Entre mas alto es el nivel jerárquico mas condensada será la información de Control. Entre mas bajo el nivel jerárquico, el Control debe proporcionar in formación de la fuente causal.

- **Principio de consistencia.**-Un Control debe ser consistente, utilizando siempre la misma unidad de medida.
- **Principio de fluidez.**-El sistema debe ser fluido y oportuno. Entre mas rápido se capture, procese e informe, es mas oportuno.
- **Principio de rastreo.**-Un buen Control deja registro histórico impreso de la información relevante del momento y lugar en que sucedió, así como de las personas y responsables que intervinieron, con el objeto de conocer oportunamente las fuentes y circunstancias causales de un problema.
- **Principio de tendencia y efecto de desviación.**- El Control debe señalar tendencias y frecuencias, hacia donde se dirige la falla, así como la periodicidad de la desviación.
- **Principio de fuente causal.**- El análisis de las causas debe seguir la regla 80-20, porque 80% de las desviaciones son ocasionadas por 20% de las causas, y 80% de las soluciones las generan 20% de los operativos.
- **Principio de apego a normas de calidad del proceso.**-El diseño del sistema debe programar la norma estándar, la posición de desviaciones aceptables y las correcciones pertinentes.
- **Principio de análisis objetivo.**- Un Control efectivo ayuda a distinguir entre síntomas y causas de la desviación.
- **Principio de responsabilidad individual.**- El sistema debe reflejar las responsabilidades individuales, así como los resultados totales y la norma correctiva que habrá de aplicarse en cada paso, por lo que la información debe llegar en forma oportuna al titular de la unidad.
- **Principio de prevención.**- Las medidas correctivas deben hacer as énfasis en que es más fácil prevenir un problema que corregirlo.

1.4. Control Interno

1.4.1 Definición

Para ANDRADE Trujillo Mario. (Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador (CORRE) pág. 54) define que es un proceso, efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguarda de los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas

Para ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 78) define que el Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

La tesista menciona que en base a estos conceptos podemos crear un concepto propio y definir al Control Interno como todas las acciones que se llevan a cabo dentro de una empresa con la finalidad de cuidar cuidadosamente los recursos y el cumplimiento de las actividades establecidas.

1.4.2 Objetivos del Control Interno

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.

- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

1.4.3 Componentes del Control Interno

Según ANDRADE Trujillo Mario. (Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE), pág. 61) los componentes del Control Interno según el CORRE son:

1. Ambiente interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo”

Para ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 83)

Los componentes del Control Interno según el COSO son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

El Control Interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

1.4.3.1 Ambiente Interno de Control

Para ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 87) el ambiente de Control o Control circundante es la base de los demás componentes de control al proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio
- Se asigna autoridad y responsabilidad
- Se organiza y desarrolla la gente
- Se comparten y comunican los valores y creencias
- El personal toma conciencia de la importancia del control

Factores del Ambiente de Control

Para ANDRADE Trujillo Mario. (Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador (CORRE), pág. 66) los factores del ambiente de control son varios y se detallan a continuación haciendo notar los aspectos mas importantes de los mismos.

1. Integridad y valores éticos

Los directivos de organizaciones exitosas aceptan cada vez más la idea de que la ética es rentable y que una conducta integra es un buen negocio. La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una

organización, cualquiera sea su finalidad. Los mensajes transmitidos por las acciones de la dirección se incorporan rápidamente a la cultura corporativa. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del público en general.

Los valores éticos no solo deben ser comunicados, sino también acompañados por una orientación explícita de lo que está bien y mal. Los códigos formales de conducta corporativa son importantes y sirven de base para un programa eficaz de ética, conflicto de intereses, pagos ilegales o inadecuados y acuerdos contra la libre competencia.

Para la tesis El Ambiente de Control constituye el punto de partida para todos los demás componentes, por lo tanto es fácil deducir la gran importancia del mismo. En este entorno están presentes varios aspectos tales como los valores la ética la responsabilidad la forma en que los directivos lideran la organización etc.

2. Filosofía y estilo de la alta dirección.

La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta la aplicación de todos los componentes.

Una organización que ha logrado el éxito a partir de asumir riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el CORRE, en comparación a una administración que haya pasado situaciones adversas.

La filosofía y estilo de la alta dirección se reflejan; entre otros, en los siguientes aspectos: la forma que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables, los niveles de riesgos que acepta, presentación amplia de la información financiera y de gestión,

la selección de alternativas en cuanto a la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados o las Normas Internacionales de Información financiera; la prudencia utilizada en la determinación de las estimaciones; y, la comunicación amplia con el personal de la organización y con terceros relacionados.

3. Concejo de Administración y Comités

El Concejo de Administración de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes.

Dado que el concejo tiene que estar preparado para cuestionar y evaluar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a prácticas ilícitas, contar con consejeros externos, es una práctica corporativa a considerarla en nuestro país.

4. Estructura organizativa

La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia. La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

Sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad. Cada gerencia, división o unidad debe tener finalidades, objetivos funciones, niveles a los que reporta y de quien recibe información. Para asegurar la calidad de los productos o servicios, se debe

contar con el diseño de los procesos que deben incorporar los controles necesarios para disminuir los riesgos en términos razonables. Con base en los procesos se realizara los controles de calidad de acuerdo con los estándares seleccionados”.

5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

Un reto crítico será delegar la autoridad solo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar que la toma de decisiones se basa en prácticas sólidas de control que respondan de manera eficaz a los riesgos aceptados.

La asignación de mayor responsabilidad puede fomentar la creatividad, la toma de iniciativas y la reducción de los tiempos de repuestas, dando como resultado la competitividad y la satisfacción del cliente, usuarios y otros terceros vinculados”.

6. Gestión de capital humano

El recurso más importante en cualquier organización pública o privada es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administrativa de manera eficiente y eficaz este recurso.

El proceso técnico definido para la administración del recurso parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hace más complejo. No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporcione solo formación en el momento inicial.

El proceso formativo debe ser continuo, las políticas de formación pueden potenciar a los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los resultados.”

7. Responsabilidad y Transparencia

Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recurso recibidos y/o administrados y/o por los deberes funciones asignadas y aceptadas.

La responsabilidad es un proceso y no un resultado en si mismo. Se logra a través del Proceso Administrativo: con la planificación participativa que establece objetivos generales y específicos con los indicadores de rendimiento o de Gestión y los medios de verificación”.

1.4.3.2 Evaluación de riesgos

Para ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 87) manifiesta que todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de actividad enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir y no hay una manera práctica de reducir los riesgos a cero. La entidad debe establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. Cualquier entidad debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y establecer estrategias para evitar que los riesgos sobrepasen esos límites.

La determinación de los riesgos es una condición indispensable para evaluar el control interno. Para determinar los riesgos es necesario analizar sus objetivos, cada entidad debe determinar sus objetivos, y con ello sus puntos fuertes y débiles así como las oportunidades y amenazas del entorno para Auditoría de Gestión cumplirlos.

Riesgos

La identificación y análisis de los riesgos, a todos los niveles de la entidad, y la capacidad para tomar las medidas oportunas a fin de evitarlos o limitar sus posibles efectos, es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un eficaz control interno. La identificación de riesgos es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación. Los riesgos se analizan a diferentes niveles, como son:

Riesgos a nivel de la entidad: Pueden provenir de factores externos o internos.

Factores externos

- El desarrollo tecnológico en el entorno.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes.
- La competencia.
- La legislación y regulación nueva, que puede llevar a cambios en la política y estrategia de operación.
- Las catástrofes naturales.
- Los cambios económicos.

Factores internos

- Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información.

- La calidad del personal y los métodos de entrenamiento y motivación, que puede influenciar en el nivel de conciencia de control.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración.
- La naturaleza de las actividades de la entidad y el acceso de los empleados a los activos.

Riesgos a nivel de actividad: Su identificación ayuda a centrar la valoración de riesgos en las principales unidades de negocio.

Como el control interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de una organización, deberá adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para identificar puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad. La identificación de los riesgos debe partir del análisis de los riesgos a nivel de la entidad, evaluando como pueden afectar los distintos procesos, e inhibir o dificultar el logro de los objetivos operacionales, de información financiera o de cumplimiento, para ello deben identificarse los riesgos puntuales a la actividad y analizarlos, lo cual incluye:

- Estimación o ponderación de la importancia de un riesgo.
- Valoración de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo.
- Consideraciones de cómo debe administrarse el riesgo, o sea, determinación de qué acciones deben ser tomadas”.

1.4.3.3 Actividades de Control

Para CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Módulo 2 [en línea] son los procedimientos que ayudan a asegurar que se están logrando los objetivos, llevando a cabo las directrices administrativas y que se realizan las

acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Para el análisis o evaluación del control interno, podemos clasificarlas en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relacionan:

- Operaciones
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.

La Administración debe estar permanentemente alerta para detectar las circunstancias que van modificando el entorno y por consiguiente los riesgos a enfrentar, tomando inmediatamente las acciones oportunas para evitar que esos riesgos se lleguen a materializar y producir efectos negativos en la entidad. Una parte de las medidas que toma la dirección en este sentido tendrán el carácter de actividades de control, otras tendrán el carácter de actividades de gestión.

Es importante considerar que las actividades de control se dan en distintos niveles de decisión, es por ello que debemos analizar las mismas y establecer los tipos de revisiones o decisiones que nos permite llevar a cabo dichas actividades.

Tipo de Actividades de Control

Revisiones de Alto Nivel

Las revisiones se realizan para analizar el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. La dirección analiza comparativamente los resultados. Las acciones administrativas que se realizan y

los consiguientes informes representan actividades de control. Esta es una actividad de control muy importante para la consecución de los objetivos, puesto que, en la mayoría de los casos, la información oportuna y apropiada constituye la primera base para la correcta toma de decisiones.

Funciones Directas

Son aquellas realizadas por los propios administradores para orientar las funciones o las actividades bajo su responsabilidad, Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben de quedar segregadas y diferenciadas. Este es uno de los mecanismos de control más importante y efectivo.

Procesamiento de Información

En la organización se implementan una variedad de controles para verificar que estén completas y autorizadas las transacciones; incluye las comprobaciones para asegurar la existencia, exactitud, totalidad y autorización de éstas, estos controles deben ser procesados de manera oportuna y veraz a fin de que el gerente cuente con la información para tomar decisiones. Dentro de este grupo de controles se incluyen las acciones correctivas a tomar cuando se detectan incumplimientos.

Controles Físicos

Referidos a actividades que permitan constatar la existencia física de determinados productos o subproductos, el conteo físico de los activos y la comprobación de los resultados con los registros de control constituye una medida de control que puede resultar significativa para conseguir objetivos tanto de información financiera como de operaciones.

Indicadores de Desempeño

Incluye el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos para la puesta en marcha de acciones correctivas. Mediante la investigación de resultados inesperados o de tendencias poco usuales, los administradores identifican circunstancias en las que el desarrollo subyacente de los objetivos de actividad es peligroso o no está siendo conseguido.

Segregación de Responsabilidades

Las responsabilidades se dividen entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o acciones inapropiadas. Este tipo de control está constituido por las revisiones de los resultados obtenidos en una actividad por parte de los responsables correspondientes y a niveles sucesivamente más altos.

Ahora pasamos a enunciar, de manera no restrictiva, algunas actividades de control que deben ser revisadas:

Operaciones básicas de compras

- Planeación de compras
- Fichas técnicas
- Estudio de Mercados
- Control de precios
- Seguimiento post-compra
- Calificación de proveedores
- Calidad y oportunidad
- Solicitud de cotizaciones

Operaciones básicas de almacén

- Recepción de bienes
- Almacenamiento apropiado
- Registro y Kárdex
- Informes diarios, mensuales y anuales
- Controles Internos
- Despacho de mercancía

Operaciones básicas en Tesorería, Presupuesto y Contabilidad

- Informes Diarios
- Comprobante de ingresos
- Comprobante de egresos
- Conciliaciones
- Control previo
- Disponibilidades
- Estados financieros
- Manejo de Circulante (Cajas Mayores y Menores; Bancos, Inversiones a corto plazo)

Operaciones básicas en Recursos Humanos

- Registro y reporte de nómina
- Capacitación
- Inducción
- Revisión de horas extras
- Evaluación de desempeño
- Selección de personal
- Operaciones Generales

- Cumplimiento del Manual de Funciones
- Aplicación de Procesos y procedimientos
- Toma de decisiones de calidad
- Sistemas de información

1.4.3.4 Información y Comunicación

La organización debe identificar, capturar y comunicar información pertinente en una forma y oportunidad que facilite cumplir las responsabilidades asignadas al personal. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio.

Los sistemas de información y comunicación, que rodean las actividades de la entidad, permiten que su personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Información

En todos los niveles de una organización se requiere información para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento, por lo que es un elemento fundamental en la gestión de cualquier tipo de entidad.

La información se identifica, captura, procesa y reporta mediante sistemas de información, los cuales fueron mencionados como actividades de control, estos sistemas pueden ser formales o informales.

Es necesario identificar cual información es relevante y disponer de los mecanismos oportunos para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportunos, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos previstos. Los sistemas de información a menudo son parte integral de las actividades operacionales, y ellos no solamente capturan la información, sino que también se diseñan para llevar a cabo iniciativas estratégicas al integrar la planeación, el diseño y la implementación de sistemas con la estrategia global de la organización.

La calidad de la información generada por sistemas afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad, por lo que se debe atender a los siguientes aspectos relativos a la calidad de la información:

- Contenido apropiado: La información debe ser necesaria.
- Información oportuna: La información debe transmitirse en el tiempo oportuno y adecuado y debe estar disponible cuando se requiere.
- Información actual: La información debe ser la más reciente posible.
- Información exacta: Los datos deben ser correctos.
- Información accesible: Los miembros de la entidad que necesiten utilizar la información deben acceder a ella con facilidad

Comunicación

La comunicación es la transmisión de información y ésta es inherente a los sistemas de información para que el personal pueda cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y cumplimiento. La comunicación en una entidad puede ser:

- **Interna:** El personal necesita recibir datos relevantes para administrar sus actividades, y la administración debe comunicar mensajes correctos. Es necesario que el personal conozca como su trabajo se relaciona con el de otros, y debe haber canales de comunicación que permitan reportar información hacia arriba dentro de la organización.
- **Externa:** Hay necesidad de comunicación apropiada no solamente dentro de la entidad, sino hacia el exterior. Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del control interno. La Administración debe disponer de los mecanismos apropiados que le permitan obtener la información que necesita para cumplir sus funciones, así como fórmulas de comunicación clara con la entidad y con el exterior.

1.4.3.5 Supervisión

El control interno cambia con el tiempo ya que las formas en que se aplican los controles tiene que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, o sea que se lleve a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegure que el control interno continúe operando efectivamente. Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles.

El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias; la dirección debe disponer de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así. La supervisión del control interno puede llevarse a cabo de dos formas:

Actividades Continuas

Controles que aplica el supervisor para monitorear las actividades normales de control que le han sido delegadas, generalmente repetitivas de una entidad y las cuales se desarrollan a tiempo real.

El propio sistema debe incluir este tipo de supervisión y a mayor grado de efectividad de este monitoreo, menos evaluaciones separadas se requerirán. Las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones rutinarias.

Evaluaciones Separadas

También denominadas evaluaciones específicas o puntuales, se realizan luego de que tuvieron lugar los hechos y se utilizan para comprobar la efectividad del control interno ya que es conveniente realizar evaluaciones de su efectividad.

Generalmente no suele ser necesaria una evaluación de todo el control interno de la entidad y generalmente la revisión se concreta a áreas o aspectos específicos. La efectividad de los controles de revisión sistemáticos y recurrentes debe incluirse también como parte de la evaluación específica. Con frecuencia los departamentos, deben realizar “auto exámenes” de Control Interno”.

1.5. Auditoría

1.5.1 Concepto

Para ARENS, Alvin A. LAEBBECKE, James K. (Auditoría un Enfoque Integral, pág. 192) “La Auditoría en general es la recopilación y evaluación de datos sobre

información cuantificable de una entidad económica para determinar el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

Para la tesista es esencial conocer el concepto de Auditoría porque se convierte en una herramienta para el proceso de control. La aplicación de cualquier tipo de Auditoría en una organización se convierte en un sustento adecuado para poder adoptar decisiones óptimas en cualquier circunstancia.

1.5.2 Importancia

Para HURTADO F. Pablo Emilio. (Curso Elemental de Auditoría) [en línea] las Auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoria no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Según la tesista todas las Auditorías además, evalúan el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.5.3 Tipos de Auditorías

Para ZARZOSA Eduardo. (Tipos de Auditorías) [en línea] “Auditoría Financiera es un [proceso](#) cuyo resultado final es la emisión de un [informe](#), en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de [la empresa](#), este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su [trabajo](#) posterior a las [operaciones](#) de la [empresa](#).

Auditoría de Cumplimiento

Es la comprobación o examen de [operaciones financieras](#), administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las [normas](#) legales, reglamentarias, estatutarias y de [procedimientos](#) que le son aplicables. Esta Auditoría se practica mediante la revisión de [documentos](#) que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de [control](#) interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los [objetivos](#) de la entidad.

Auditoría de [Gestión](#) y Resultados.

Tiene por objeto el examen de la Gestión de [una empresa](#) con el propósito de evaluar la [Eficacia](#) de sus resultados con respecto a las metas previstas, los [recursos](#) humanos, financieros y técnicos utilizados, la [organización](#) y [coordinación](#) de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las [variables](#) y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la [competitividad](#) de la misma.

Se tiene en cuenta la [descripción](#) y [análisis](#) del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

Auditoría Administrativa

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

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su [estructura](#) orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos [problemas](#) administrativos detectados exigen una mayor o pronta [atención](#).

Auditoría Operativa

Es el examen posterior, profesional, [objetivo](#) y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, [proyecto](#), [programa](#), [inversión](#) o [contrato](#) en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, [economía](#) y [eficiencia](#) alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

Auditoría de Gestión Ambiental

La creciente necesidad de controlar el [impacto ambiental](#) que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se

produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio [ambiente](#). Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de [contaminación](#) que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los [vectores](#) ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta [evaluación](#) es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al [sistema](#) de gestión establecido.

La aplicación permanente del [concepto](#) mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una [acción](#) realizadas sin interrupción.

Auditoría [Informática](#) de Sistemas

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las [telecomunicaciones](#) ha propiciado que las [comunicaciones](#). Líneas y [redes](#) de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de [control interno](#) de la compañía auditada. Al finalizar [el trabajo](#)

realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía. Normalmente, las [empresas](#) funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La [auditoría](#) de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Auditoría a los planes de [desarrollo](#) empresarial

La acción de planear las actividades permite al [individuo](#) fijarse metas, delinear los cursos de las [acciones](#) a seguir, establecer las reglas de [juego](#), para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen [plan](#) que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y [procedimiento](#), que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables.

La Auditoría, al igual que cualquier otra actividad, requiere de una buena [planeación](#), que le permita desarrollarse eficientemente y oportunamente”.

1.6. Auditoría de Gestión

1.6.1 Definición de Gestión

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento y del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la Supervivencia.

La tesista opina que la Gestión comprende todas las acciones o actividades que las personas de una organización realizan con el fin de obtener mayor cantidad de recursos y utilizar de forma eficiente y eficaz para obtener mayores beneficios.

1.6.2 Definición de Control de Gestión

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] el control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la Administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

1.6.3 Instrumentos para el Control de Gestión

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de Indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

1.6.4 Elementos de Gestión

Eficiencia

Para CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Modulo 4: El proceso de Auditoría de Gestión. [en línea] la eficiencia es generalmente una cuestión interna de la organización que no afecta directamente sus actividades, en el ambiente externo a ella.

La medición de la eficiencia presume la existencia de estándares aceptables que el auditor debe identificar claramente. Por lo tanto, los auditores tienen que trabajar

con la supervisión de auditoría y/o otros especialistas para identificar o desarrollar estándares aceptables y lógicos de eficiencia. Incluso donde existen los estándares los auditores necesitan convencerse que estos estándares continúan siendo apropiados”.

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos.

La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento”.

Eficacia

SEGOVIA, Darwin. Elementos de Gestión, [en línea] “La eficacia se ha definido como el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad

particular o un programa en el cual se predeterminaron (relación del logro de los resultados con el uso de recursos correctos y oportunos de las operaciones y recursos de la organización). De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas. Diversos autores, con diversos sistemas del valor, tienen sus propios conceptos de la eficacia, pero todos coinciden en que es la realización de metas o cumplimiento de objetivos.

Aunque, la realización del cumplimiento de la meta hacia la eficacia le da una visión clara, los problemas y las implicaciones siguen siendo muy sustanciales. La literatura sobre eficacia contiene muchos estudios, que plantean tópicos que el auditor debe considerar en su evaluación, y rodean esta perspectiva particular. Entre las consideraciones respecto a este aspecto están las siguientes:

- Las metas son a menudo mal definidas, complejas, cambiantes, y contradictorias; los resultados de una medición de eficacia parten de una correcta y estable formulación de metas.
- A menudo es confuso en qué nivel o con respecto a qué unidades debe ser medido el logro de metas; los resultados de una medición pueden estar sesgados por intereses internos, la imposición de una estrategia correcta para medir la eficacia es en gran medida la contribución más importante de un régimen contable saludable.
- Más de una tecnología o estrategia produce el mismo resultado; en la evaluación el auditor deberá ponderar estos términos de evaluación de eficacia con las medidas de economía, calidad e impacto.
- Objetivos basados en perspectivas, generalmente toman en consideración las preferencias de los gerentes, el auditor debe ponderar estos objetivos

respecto a los clientes o usuarios de los bienes o servicios producidos. En la conversación diaria, el ser eficaz describe la capacidad o la habilidad de alcanzar resultados. A menudo, esto va más allá de esta capacidad, y el ser eficaz significa alcanzar metas, que sean exitosas.

La palabra puede también usarse para enfatizar el impacto de esfuerzos o acciones. Con frecuencia, simplemente describe que la capacidad está realmente en uso, o que una ley o una regla están en vigor. En la práctica, en la discusión sobre organizaciones, la palabra eficacia es típicamente modificada por uno de estos tres términos: Programa eficaz, Eficacia operacional y eficacia organizacional.

- Programa eficaz, se relaciona con la importancia de la continuación de un programa, del logro de sus objetivos previstos, de su impacto y de su rentabilidad.
- Eficacia operacional, se relaciona con el logro de bienes, productos o servicios específicos, con el sistema de entrega para los bienes y servicios producidos y con la rentabilidad de los sistemas.
- Eficacia organizacional, se refiere a la capacidad total de la organización y a su interacción con la planeación estratégica, a la estructura de la dirección y a sus procesos y a los recursos humanos y financieros, todos enfocados hacia el cumplimiento de la misión y las metas de la organización y al ambiente externo.

Algunos escritores han refinado la noción de la eficacia haciendo explícita la consideración de la rentabilidad, que es el logro de los objetivos al menor costo, con poco costo, o por lo menos con un costo razonable en relación con el valor del

resultado. Algunos también han incluido los resultados previstos e imprevistos o los resultados de un programa, como factores en la medición de la eficacia.

Otros aún, particularmente los que evalúan el programa, han incluido la imposición de la continua necesidad del programa en su concepción de lo que es la eficacia. Se preguntan si las razones que dieron lugar al programa son aún válidas. La definición de la eficacia siempre dependerá de quién la está buscando y el auditor debe ponderar la validez de esta definición.

Economía

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] define que Economía es la minimización del costo de los recursos utilizados, para una actividad que teniendo en cuenta la calidad apropiada.

La economía se relaciona con todos los tipos de recursos, tales como el físico, financiero, humano y la información. La cuestión de la economía es relevante con respecto a la adquisición de recursos. Los auditores intentan determinar si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo justo, de buena calidad y en el precio justo. Esto, por sí mismo no es muy fácil. Se presume que hay estándares disponibles de juzgar si las consideraciones de la economía fueron tomadas en cuenta en la adquisición de recursos.

Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Ecología

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad

1.6.5 Definición de Auditoría de Gestión

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] “La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

CUELLA, Guillermo. Concepto de Auditoría de Gestión. [en línea] expresa que la Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

SANDOVAL, Erik. Definición de Auditoría de Gestión [en línea] define que es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos,

la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Por otra parte los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de Auditoría.

La tesista opina que la Gestión en toda organización comprende un conjunto de actividades que van dirigidas a los logros de metas u objetivos establecidos por la administración.

No obstante, la administración debe implementar estrategias acordes a los actuales momentos donde el ambiente de los negocios es cambiante, adaptándose a las alteraciones del mercado, utilizando de una manera más eficiente y efectiva sus recursos humanos, tecnológicos y financieros y así poder obtener bienes y servicios de calidad.

La Auditoría de Gestión es una herramienta de ayuda para los gerentes, por cuanto va dirigida a evaluar las fuerzas y debilidades de una organización estableciendo las recomendaciones oportunas, con el fin de que la empresa alcance un grado satisfactorio de optimización.

1.6.6 Propósitos y objetivos

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] “Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

1.6.7 Alcance

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

1.6.8 Fases de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión comprende de cinco fases que son:

1.6.8.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

- Visita de observación entidad
- Revisión archivos papeles de trabajo
- Determinar indicadores
- Detectar el FODA
- Evaluación estructura control interno
- Definición de objetivo y estrategia de auditoría.

1.6.8.2 PLANIFICACIÓN

- Análisis información y documentación
- Evaluación de Control Interno por componentes
- Elaboración Plan y Programas

1.6.8.3 EJECUCIÓN

- Aplicación de Programas
- Preparación de Papeles de Trabajo
- Hojas resumen hallazgos por componente
- Definición estructura del Informe

1.6.8.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Redacción Borrador de Informe
- Conferencia final para lectura de informe

- Obtención criterios entidad
- Emisión informe final, síntesis y memorando de antecedentes

1.6.8.5 SEGUIMIENTO

- Seguimiento y monitoreo.

CAPÍTULO II

2.1 Breve caracterización de la empresa

EXROCOB Cía. Ltda, es una empresa que se dedica a la producción, comercialización, importación y exportación de rosas y flores de verano, en todas sus fases de producción, además tiene la representación comercial de empresas nacionales y extranjeras para la propagación y desarrollo de cualquier clase de flores, presta asistencia técnico-comercial al personal o instituciones e interviene como socio o accionista de empresas constituidas o da aporte de capital para la formación de otras nuevas. Dedicada a la labor agroindustrial y en íntima relación con el objeto social constante en la escritura de constitución de la empresa, realiza la importación de maquinaria y plantas relacionadas con el área agroindustrial y en especial el de floricultura.

En atención a lo expuesto la empresa entre sus principales expectativas busca ofrecer a sus clientes internos:

- Estabilidad en el trabajo

- Remuneración justa en relación a las labores que desempeñan
- Buen ambiente laboral
- Puntualidad en el pago del sueldo
- Promoción interna (asensos)
- Información de la empresa
- Reconocimientos
- Mejor trato
- Auspicio y capacitación personal
- Cumplimiento de los ofrecimientos
- Mejorar los beneficios existentes (transporte, alimentación)

2.2 Recolección de Datos

2.2.1 Interpretación de resultados obtenidos en las Encuestas

DEPARTAMENTO TÉCNICO

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?

TABLA No.2			
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN			
Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	5	33%
2	NO	4	67%
3	NO CONTES.	0	0%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.2

Interpretación.- Del 100% de las personas encuestadas en este departamento, el 67% responden que si conocen la misión y visión de la empresa para la cual trabajan, mientras que el 33% manifiestan que no conocen la misión y visión de la empresa.

En base a los resultados obtenidos se puede establecer que la mayoría de las personas que prestan sus servicios en la florícola si tiene identificada cual es la misión y la visión de la misma.

2.- ¿Posee la empresa un organigrama estructural definido?

TABLA No.3			
ORGANIGRAMA DEFINIDO			
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	9	100%
2	NO	0	0%
3	NO CONTES.	0	0%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.3

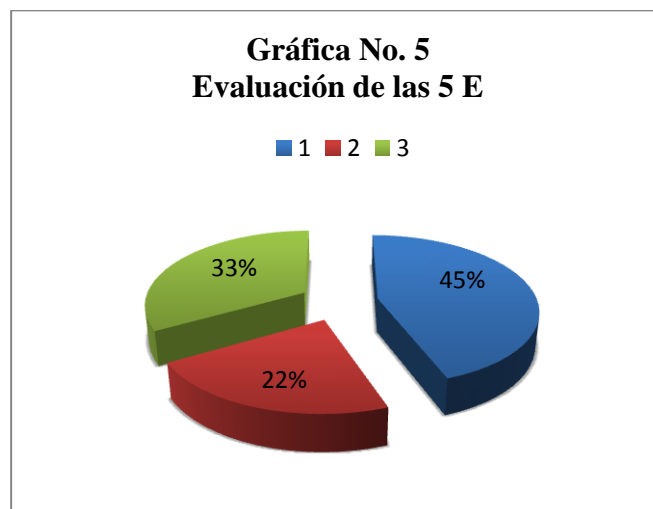
Interpretación.-La totalidad del personal del Departamento Técnico considera que la empresa si posee un organigrama estructural definido.

Lo que permite establecer que la empresa si ha definido de manera adecuada sus niveles jerárquicos y lo más importante el personal del Departamento Técnico tiene conocimiento de ello.

3.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?

TABLA No.4			
EVALUACIÓN DE LAS 5 E			
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	4	44%
2	NO	2	22%
3	NO CONTES.	3	33%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.4

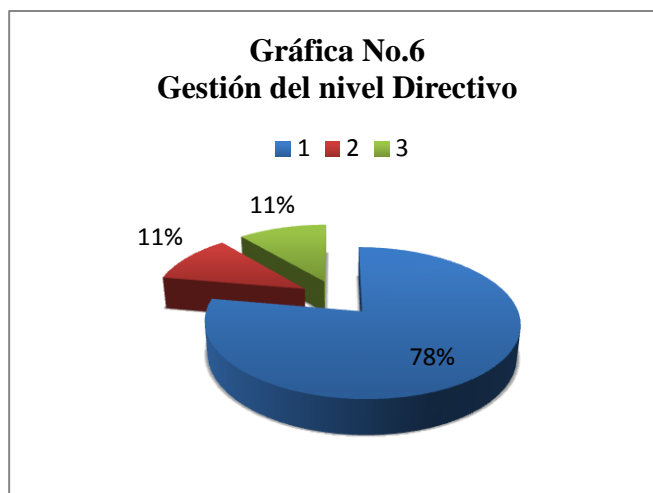
Interpretación.- El 44.44% del personal encuestado responden que si miden en forma periódica el nivel de eficiencia y eficacia en sus actividades, mientras el 22.22% manifiestan que no evalúan su desempeño en base a la eficiencia y eficacia, y el 33.33% no contestaron la pregunta formulada.

Por lo que se puede manifestar que es necesario realizar evaluaciones continuas en este ámbito para de esta manera diagnosticar con mayor precisión el grado de Gestión en las actividades desarrolladas por el personal de la empresa.

4.- ¿Cuenta la empresa con un nivel directivo eficiente capaz de tomar las decisiones más óptimas a favor de la misma

TABLA No.5 GESTIÓN DEL NIVEL DIRECTIVO			
Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	7	77%
2	NO	1	11%
3	NO CONTES.	TABLA No.6	11%
TOTAL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS			100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No. 5

Interpretación.- Del 100% de personal encuestado, el 77.78% responden que su empresa si cuenta con un nivel directivo capacitado, el 11.1% manifiestan que la empresa no posee un nivel directivo con la capacitación adecuado, y el 11.1% no contesta la pregunta formulada.

Según los datos obtenidos en esta pregunta el nivel directivo ha demostrado su capacidad en cuanto al direccionamiento estratégico que ha dado a la organización a su cargo, con ciertas falencias que en base al trabajo de Auditoría se podrá reforzar y mejorar.

5.- ¿Cumple usted con las políticas establecidas por su empresa?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	8	88%
2	NO	0	0%
3	NO CONTES.	1	11%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.6

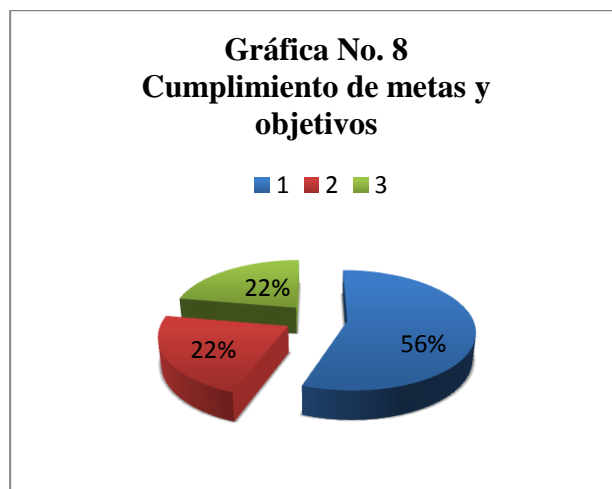
Interpretación.- El 88.89% del personal que participo en la encuesta responden que si cumplen a con las políticas implantadas por la empresa, y el 11.11% no contesta la pregunta formulada.

Como resultado de los datos proporcionados se puede indicar que en su mayoría el personal de la empresa cumple con las políticas implantadas.

6.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	5	55%
2	NO	2	22%
3	NO CONTES.	2	22%
TOTAL		9	100%

Elaboradopor:Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaboradopor:Tesista
Fuente: Tabla No.7

Interpretación.- En el Departamento Técnico, el 55.56% responden que si ejecutan su trabajo en base al firme propósito de cristalizar las metas y objetivos de su empresa, el 22.22% manifiestan que no conocen estas metas y el 22.22% no contestan la pregunta establecida.

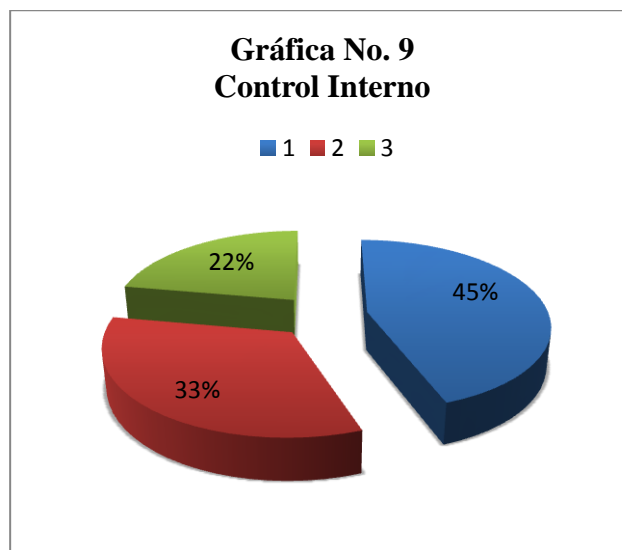
Analizando estos resultados se demuestra que en el Departamento Técnico es necesario dar a conocer más ampliamente las metas y objetivos de la empresa ya sea a través de talleres o charlas.

7.- ¿Conoce usted lo que es el Control Interno?

TABLA No. 8 CONTROL INTERNO
--

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	4	44%
2	NO	3	33%
3	NO CONTES.	2	22%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.8

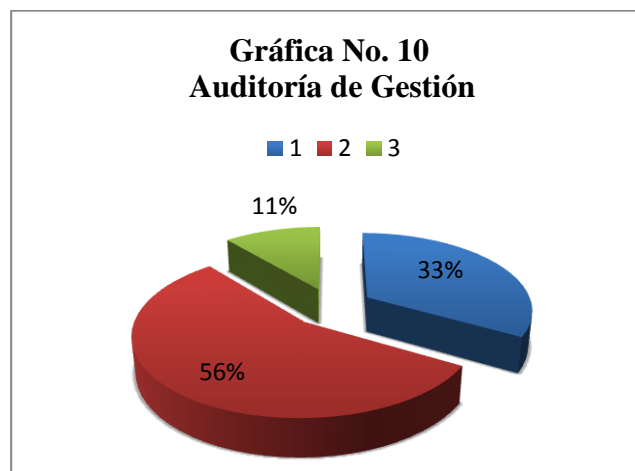
Interpretación.- Del personal encuestado el 44.44% responden que si conocen lo que es el Control Interno, el 33.33% manifiestan que no conocen lo que es el Control Interno, y el 22.22% no contestan la pregunta establecida.

Con estos resultados se comprueba la necesidad de aplicar y dar a conocer la importancia del Control Interno dentro de las organizaciones ya que por medio de este se puede salvaguardar los recursos de la misma.

8.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?

TABLA No.9			
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	3	33%
2	NO	5	55%
3	NO CONTES.	1	11%
TOTAL		9	100%

Elaboradopor:Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaboradopor:Tesista
Fuente: Tabla No. 9

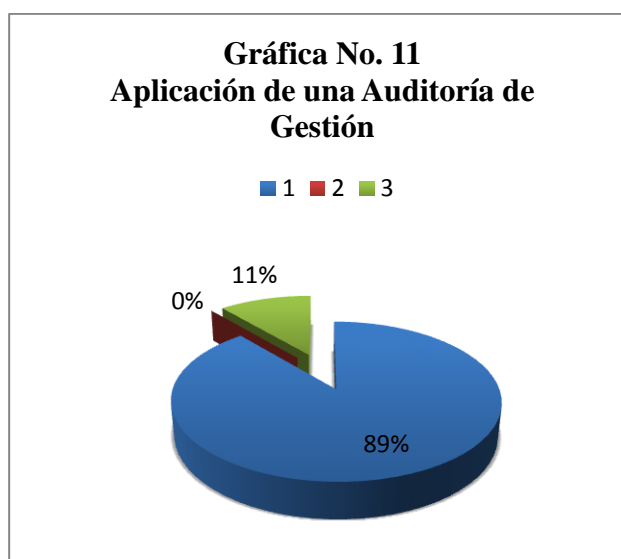
Interpretación.- Del 100% de personas encuestadas en el Departamento Técnico, el 33.33% responden que si conocen lo que es la Auditoría de Gestión, el 55.56% manifiestan que no conocen lo que es Auditoría de Gestión, y el 11.11% no contestan la pregunta establecida.

Según la encuesta aplicada se establece que en este departamento la mayoría del personal desconoce de lo que es la Auditoría de Gestión, lo puede afectar negativamente en cuanto a los niveles de eficiencia, eficacia y economía con que se realicen las diferentes actividades.

9.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?

TABLA No. 10			
APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA GESTIÓN			
Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	8	88%
2	NO	0	0%
3	NO CONTES.	1	11%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.10

Interpretación.- Del 100% de personas encuestadas en el Departamento Técnico, el 88.89% responden que si están de acuerdo con que se aplique la Auditoría de Gestión en la empresa, mientras el 11.11% % no contestan la pregunta establecida.

Fundamentándose en la información obtenida se concluye que la mayoría de encuestados manifiesta su aceptación a colaborar en la ejecución de el trabajo de Auditoría.

2.2.2 Interpretación de los resultados obtenidos en las entrevista

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Entrevista al Jefe de Contabilidad y Tesorería

(Dr. Verónica Peralvo)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?	x		Si conozco el plan estratégico que posee la empresa
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	En mi departamento no se han realizado ese tipo de evaluación
3.- ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros que dispone la empresa?		x	la administración financiera presenta ciertas falencias
4.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?	x		En base los objetivos que si conozco
5.- ¿Existe un vínculo entre este departamento y otras dependencias para el proceso de trabajo y Gestión?	x		Siempre es necesario mantener comunicación entre los demás departamentos para el desarrollo del trabajo
6.- ¿Aplica usted procedimientos de Control Interno Contable?	x		Muy pocas veces
7.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?	x		Muy poco en realidad
8.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?	x		Seria de mucha utilidad para la empresa

Entrevista a la Auxiliar Contable

(Ing. Fernanda Chasi)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
----------	----	----	------------

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?	x		Aunque no en su totalidad, realmente falta difusión
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	Esta evaluaciones no se han realizado en el tiempo que trabajo en la empresa
3.- ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros que dispone la empresa?		x	En los aspectos que están enmarcados dentro del proceso contable sí , todo los demás decisiones financieras está a cargo de los dueños
4.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?	x		Como profesional trato de cumplir a cabalidad mis labores en bien de la empresa
5.- ¿Existe un vínculo entre este departamento y otras dependencias para el proceso de trabajo y Gestión?	x		Por el trabajo siempre estamos en contacto con los otros departamentos
6.- ¿Aplica usted procedimientos de Control Interno Contable?	x		Cuando es necesario, aunque siempre hacemos nuestro trabajo en base a normas y principios contables
7.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?	x		Tengo más conocimientos teóricos y muy pocos en la practica
8.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?	x		Si sería importante porque así podemos establecer si estamos cumpliendo nuestro trabajo de manera eficiente

Entrevista a la Auxiliar Contable

(Sra. Patricia Santamaría)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
----------	----	----	------------

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?		x	Está en el plan estratégico, pero a profundidad no tengo muy claro. El motivo puede ser porque no habido interés en difundirla al 100%
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	No se nos ha evaluado en ese aspecto
3.- ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros que dispone la empresa?		x	El que nosotros hacemos mediante el proceso contable
4.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?	x		Porque como parte de la empresa se debe aportar para lograr los objetivos planificados
5.- ¿Existe un vínculo entre este departamento y otras dependencias para el proceso de trabajo y Gestión?	x		Claro porque obviamente nuestro trabajo nos interrelaciona
6.- ¿Aplica usted procedimientos de Control Interno Contable?		x	Normalmente los procedimientos diarios dentro de nuestro trabajo
7.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?		x	He escuchado pero no se de que se trata
8.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?	x		Siempre y cuando aporte positivamente y de sugerencias para mejorar

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Entrevista al Jefe Administrativo

(Dr. Adolfo Riofrio)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
----------	----	----	------------

1.- ¿Conoce y difunde usted la misión y visión de la empresa?	x		Se trata de dar a conocer en las reuniones y en la obtención de resultados.
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	No se ha realizado esa evaluación hace algún tiempo con su trabajo investigativo sería importante que lo aplique
3.- ¿Existe un control adecuado del recurso humano que dispone la empresa?	x		En lo posible se trata de distribuirlo acorde a su perfil profesional, en el caso de producción se lo capacita y luego se le asigna funciones
4.- ¿Se exige en cada departamento un perfil idóneo para cumplir cabalmente con las funciones y/o actividades designadas?	x		El que inicialmente se requiere previa la contratación se sus servicios
5.- ¿La capacitación del personal se ajusta a las metas y necesidades de la dependencia? Son frecuentes?	x		Cuando se realizan las capacitaciones se busca temas de interés y utilidad general y a veces son anuales.
6.- ¿Se les otorga reconocimientos e incentivos periódicos al personal que labora en esta dependencia?	x		Los que dispone la ley y la empresa los fines de año o por comisión.
7.- ¿Se realizan reuniones continuas con todo el personal de la dependencia para designar las tareas, control y desarrollo de los procesos?	x		Las funciones y tareas ya están designada las reuniones son para verificar su cumplimiento.
8.- ¿Conoce usted y aplica el Control Interno Administrativo?	x		Los sistemas ya están implementados y cada día se mejora con nuevas actualizaciones para obtener un resultado óptimo.
9.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoria de Gestión en la empresa?	x		Mediante esto mejoraría la eficacia de la entidad y facilitaría una toma de dediciones.

Entrevista al Asistente de Recursos Humanos

(Lic. Mercy Ardila)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Conoce y difunde usted la misión y visión de la empresa?	x		En lo posible en las reuniones, pero no se hecho específicamente solo para este efecto sino para tratar mas temas.

2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	A veces los resultados no son los esperados.
3.- ¿Existe un control adecuado del recurso humano que dispone la empresa?	x		Mediante el control de horario y trabajo.
4.- ¿Se exige en cada departamento un perfil idóneo para cumplir cabalmente con las funciones y/o actividades designadas?	x		El personal que cuenta la entidad es idóneo y con la capacidad para efectuar cualquier actividad sin problema alguno.
5.- ¿La capacitación del personal se ajusta a las metas y necesidades de la dependencia?	x		De preferencia se dictan para el área de producción únicamente
6.- ¿Se les otorga reconocimientos e incentivos periódicos al personal que labora en esta dependencia?	x		Los de ley y al fin de año.
7.- ¿Se realizan reuniones continuas con todo el personal de la dependencia para designar las tareas, control y desarrollo de los procesos?	x		Cada personal sabe su trabajo y su sección y al final deben cumplir con un porcentaje de producción ya establecida al inicio de su labor.
8.- ¿Conoce usted y aplica el Control Interno Administrativo?			Mediante los programas contables que cuenta la empresa.
9.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoria de Gestión en la empresa?	x		La entidad mejoraría su rendimiento financiero y con el control de su gestión se obtendrá un resultado eficaz.

Análisis: Luego de aplicar las entrevistas al personal del Departamento de Contabilidad y Departamento Administrativo, con base a la información proporcionada se determina que prevalecen ciertas debilidades tales como bajo nivel de conocimiento del plan estratégico, debilidades en el sistema de Control Interno así como también la inexistencia de evaluaciones de desempeño en base a la Eficiencia y Eficacia.

En cuanto a la predisposición para la ejecución del trabajo investigativo propuesto se cuenta con la aceptación necesaria dentro de la empresa, esto será de mucha utilidad y apoyo para el cumplimiento de la Auditoría.

2.3. Diseño metodológico

2.3.1 Metodología de la investigación

La presente investigación se aplicó un diseño no experimental en razón de que no se tuvo un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido con anterioridad y no son manipulables. Esta apreciación se

fundamenta por cuanto al trabajo de Auditoría se está efectuado al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

2.3.2 Tipo de Investigación

Esta investigación corresponde a un estudio descriptivo, por cuanto la tesista obtiene la información requerida mediante el uso y análisis de archivos y documentos de la empresa, como son manuales de funciones, plan estratégico entre otros.

2.3.3 Métodos y técnicas empleadas

Las técnicas utilizadas para recopilar información fueron aplicadas en el segundo capítulo del presente trabajo investigativo, están son:

La Entrevista

Esta técnica de recolección de información se aplicó al personal del departamento de Contabilidad y Departamento Administrativo debido a que son un número reducido de personas, mediante esta técnica se obtuvo información muy valiosa en cuanto la Gestión de la organización.

La Encuesta

Esta técnica fue aplicada en el departamento Técnico para recopilar información acerca de la Eficiencia, Eficacia y Economía en el cumplimiento de las diferentes actividades que desarrollan a diario. La encuesta se aplicó por cuanto el número de integrantes de esta área es considerable.

2.4. Diseño de la investigación

2.4.1 Preguntas Directrices

- **¿Qué bases teóricas y conceptuales servirán de base para el desarrollo de este trabajo?**

Para el desarrollo teórico de este trabajo investigativo partiremos de la Gestión empresarial, esta aporta las estrategias necesarias para la buena Gestión y Administración de las organizaciones.

Para lograr que la Administración sea eficiente y eficaz es necesario realizarla en base a sus cuatro funciones específicas que son: planificación, organización, dirección y control, que en conjunto constituyen el proceso Administrativo en una empresa.

Dentro del proceso de control encontramos lo que es el Control Interno, el mismo que es un proceso importante que se aplica para salvaguardar los recursos en la organización y que junto con la Auditoría de Gestión ayudan a verificar y determinar que las empresas cumplan sus metas y objetivos logrando así administrar sus recursos de en forma Eficiente y Eficaz.

- **¿Cómo obtener información sustentable y suficiente para el trabajo de Auditoría de la empresa en estudio?**

Para obtener información suficiente y sustentable para el trabajo de Auditoría se usó varias técnicas de recopilación de información, para el diagnóstico inicial se aplicó la entrevista y la encuesta dentro de lo que es el trabajo de campo de la Auditoría de Gestión se aplicó los cuestionarios de Control Interno como la herramienta principal de recopilación de evidencia.

- **¿Cómo se puede evaluar la Gestión en la empresa EXROCOB CIA.LTDA, correspondiente al año 2009?**

La Gestión de la empresa en estudio será evaluada mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, específicamente mediante el uso de indicadores financieros y de gestión así como de todas las técnicas de Auditoría necesarias presentadas en el tercer capítulo del proyecto de tesis.

2.5 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Carencia de difusión de la misión y visión de la empresa donde se ha llegado a determinar que no todo el personal trabaja con el interés de cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- No se mide constantemente el grado de eficiencia y eficacia de sus actividades, obteniendo una mala coordinación del trabajo y Gestión entre los diferentes departamentos y el uso inadecuado de los recursos de la empresa.

- Escasas reuniones con el personal para tratar asuntos de trabajo, Gestión y procesos de la empresa.
- Carencia conocimiento de lo que es el Control Interno, Ausencia de aplicación de procedimientos de Control Interno contable.

Recomendaciones

- Ejecutar campañas divulgativas de la misión y visión institucional para de esta manera comprometer al personal con la razón de ser y lo que desea llegar a ser en un tiempo determinado. Por medio de ellas se puede mostrar el objetivo o fin último que deben alcanzar cada una de las unidades que forman parte de la institución
- Aplicación y análisis de los Indicadores de Gestión para conocer con exactitud el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología en cada una de las actividades. los cuales representan una expresión cuantitativa de una actividad, proceso o sistema.
- Establecer reuniones donde participe todo el departamento en la elaboración, ejecución y evaluación de los objetivos, permitiendo que el personal se motive y llegue alcanzar estos objetivos de una manera eficiente y eficaz.
- Reforzar el sistema de Control Interno existente para salvaguardar los recursos existentes.

CAPÍTULO III

3.1 Introducción

Los cambios tecnológicos, culturales, económicos y políticos a nivel mundial han colocado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos donde se ha incrementado notablemente la competencia.

Para competir a nivel mundial, las empresas florícolas ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad,

disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, entregas a tiempo, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

Estos cambios hacen que las entidades busquen nuevas alternativas y estratégicas que les permitan mantenerse en el mercado, pero para ello es necesario conocer primero la situación en que se encuentran en términos económicos, administrativos, financieros y productivos. Es decir se requiere de una evaluación integral para determinar el grado de eficiencia y eficacia del manejo de los recursos con los que opera sean estos económicos, humanos y materiales.

Por lo anteriormente expuesto se plantea practicar una Auditoría de Gestión en la empresa EXROCOB CIA LTDA, la misma que consiste en un examen de la situación actual de la florícola en base a técnicas de Auditoría que permitirán la recolección de datos suficientes para emitir una opinión que lógicamente ayudara a mejorar y corregir falencias en la organización.

3.2 Justificación

Las razones fundamentales que conllevan a plantearse y desarrollar esta investigación es la necesidad de adoptar nuevas y mejores estrategias que permitan mejorar sustancialmente las actividades que cumple la empresa en base a una evaluación de la Gestión de la Empresa “EXROCOB CIA. LTDA”.

El tema de investigación resulta novedoso y factible ya que la florícola nunca antes se ha realizado un Auditoría de Gestión integral, además traerá consigo beneficios sociales ya que al evaluar esta empresa y aportar con criterios para su engrandecimiento y éxito los trabajadores de este lugar tendrán mayor estabilidad porque trabajaran para una empresa más eficiente y estable que le puede brindar mayores beneficios.

En tal sentido, es de gran importancia poder presentar a la empresa objeto de estudio, posibles soluciones a una problemática que debe corregirse de forma inmediata, para

seguir las huellas de las actividades financieras, materiales y humanas resumidas en forma útil para quienes toman las decisiones.

Esta investigación está planteada y diseñada según la necesidad de la empresa florícola con datos y bases para un mejoramiento a los problemas económicos sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La empresa EXROCOB CIA. LTDA, será la beneficiada de la investigación por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

Los recursos financieros, humanos y materiales a utilizar para el desarrollo de la investigación son viables y factibles, tomando en consideración la ayuda incondicional que la empresa brinda a la tesista.

Las dificultades que se encontrara en el desarrollo de la investigación es la distancia; porque la empresa está ubicada en Lasso y no se cuenta con transporte propio y los buses no tienen hora fija.

3.3 Objetivo general

Ejecutar una Auditoría de Gestión en la empresa EXROCOB CIA.LTDA del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009, en base a la evaluación de la Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología y así lograr emitir el informe final con información útil, práctica y adecuada que sirva como herramienta para la toma de decisiones óptimas.

3.3.1 Objetivos específicos

- Evaluar las diferentes áreas de la empresa para establecer el nivel de Gestión alcanzado en el año 2009.

- Aplicar técnicas de Auditoría para obtener información real y suficiente que permita emitir una opinión adecuada y sugerencias pertinentes.
- Emitir un informe final que contenga información eficiente y así se convierta en un sustento óptimo para la toma de decisiones.

