



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. CPA

Autora:

Alquinga Cóndor Marcia Cecilia

Director:

M.Sc. Parreño Cantos Jorge Alfredo

Latacunga - Ecuador

Junio 2014

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Marcia Cecilia Alquina Córdor
C.I. # 1712758976

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”, de la egresada Marcia Cecilia Alquina Córdor, postulante de la especialidad de 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 Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Junio del 2014

El Director

M.Sc Jorge Alfredo Parreño Cantos
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA 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: **MARCIA CECILIA ALQUINGA CONDOR**; con el título de tesis: “**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**”, 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, Junio 2014

Para constancia firman:

Dra. M.Sc. Patricia López Fraga
PRESIDENTA

Ing. Edgar Galvez Rojana
MIEMBRO DE TRIBUNAL

Ing. Catalina Rueda Manzano
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz y guía de mi vida

A mi esposo e hijos por su incondicional apoyo en el camino, hacia esta meta tan anhelada en mi corazón.

A todos quienes conforman la Universidad Técnica de Cotopaxi Autoridades, Personal y Profesores, por su desempeño profesional y humano en beneficio de los estudiantes

Marcia Cecilia

DEDICATORIA

A mis padres, Rosita y José Luis

A mis esposo Orlando e hijos por su cariño amor y sacrificio, dedicación, esfuerzo y apoyo para alcanzar esta meta.

A todos mis amigos y personas especiales e importantes de mi vida por su apoyo en todos los momentos de alegría así como también en los momentos más difíciles

Marcia Cecilia

ÍNDICE

| Contenido | Pág. |
|--|-------------|
| Portada | i |
| Autoría | ii |
| Aval del Director De Tesis..... | iii |
| Aprobación del Tribunal de Grado | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Dedicatoria | vi |
| Índice..... | vii |
| Índice de Tablas | xii |
| Índice de Gráficos | xiii |
| Resumen..... | xiv |
| Abstract | xv |
| Aval del Docente de Inglés | xvi |
| Introducción | 1 |

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

| | |
|--|----|
| 1.1 Antecedentes de la Investigación | 3 |
| 1.2 Categorías Fundamentales | 4 |
| 1.3 Marco Teórico..... | 5 |
| 1.3.1. Gestión Administrativa y Financiera | 5 |
| 1.3.1.1. Objetivos | 5 |
| 1.3.1.2. Importancia | 6 |
| 1.3.2. Empresa..... | 6 |
| 1.3.2.1. Concepto | 6 |
| 1.3.2.2. Objetivos | 7 |
| 1.3.2.3. Importancia | 8 |
| 1.3.2.4. Características de las Empresas: | 8 |
| 1.3.2.5. Clasificación de las Empresas:..... | 9 |
| 1.3.3. Control..... | 11 |

| | |
|---|----|
| 1.3.3.1 Concepto | 11 |
| 1.3.3.2 Importancia | 11 |
| 1.3.3.3 Características de control | 12 |
| 1.3.3.4 Tipos de Control..... | 13 |
| 1.3.4. Control Interno | 13 |
| 1.3.4.1. Concepto | 13 |
| 1.3.4.2. Objetivos del Control Interno: | 14 |
| 1.3.4.3. Importancia del Control Interno:..... | 15 |
| 1.3.4.5. Finalidad del control interno:..... | 16 |
| 1.3.4.6. Métodos De Evaluación Del Control Interno..... | 16 |
| 1.3.4.7. Componentes del Control Interno: | 17 |
| 1.3.4.7. Normas del Control Interno: | 20 |
| 1.3.4.7.1. Normas Generales del Control Interno | 20 |
| 1.3.4.7.2. Normas del Control Interno para El Área de Recursos Humanos | 22 |
| 1.3.4.7.3. Normas de control interno para el área de inversiones en proyectos y programas | 23 |
| 1.3.5. Auditoría | 23 |
| 1.3.5.1. Antecedentes de la Auditoría | 23 |
| 1.3.5.2. Definición de Auditoría..... | 24 |
| 1.3.5.3. Objetivo de la Auditoría..... | 24 |
| 1.3.5.4 Finalidad de la Auditoría..... | 24 |
| 1.3.5.5. Normas Generales de Auditoría..... | 25 |
| 1.3.5.6. Importancia de la Auditoría | 26 |
| 1.3.5.7. Clasificación de la Auditoría..... | 26 |
| 1.3.5.7.1 Auditoría Externa..... | 26 |
| 1.3.5.7.2. Auditoría Interna | 27 |
| 1.3.6. Auditoría Administrativa | 27 |
| 1.3.6.1. Definición de Auditoría Administrativa | 27 |
| 1.3.6.2. Objetivos de la Auditoría Administrativa | 27 |
| 1.3.6.3. Importancia de Auditoría Administrativa | 29 |
| 1.3.6.4. Alcance de Auditoría Administrativa..... | 29 |
| 1.3.6.5. Campos de Aplicación de la Auditoria Administrativa | 30 |

| | |
|---|----|
| 1.3.6.6. Principios de la Auditoría Administrativa..... | 30 |
| 1.3.6.7. Metodología de la Auditoría Administrativa | 32 |
| 1.3.6.8. Metodología de la Auditoría Administrativa. | 33 |
| 1.3.6.8.1. Planeación..... | 33 |
| 1.3.6.8.2. Instrumentación..... | 36 |
| 1.3.6.8.3 Papeles de trabajo | 41 |
| 1.3.6.8.4. Examen | 49 |
| 1.3.6.8.5 Informe..... | 50 |
| 1.3.6.8.6. Seguimiento | 53 |
| 1.3.7. Escalas de Medición | 54 |
| 1.3.7.1. Tipos de Escalas:..... | 54 |

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|---|----|
| 2.1. Introducción | 56 |
| 2.2. Diseño Metodológico | 57 |
| 2.2.1 Tipos de Investigación | 57 |
| 2.2.2 Métodos de Investigación | 57 |
| 2.2.2.1 Método Deductivo..... | 57 |
| 2.2.2.2 Método inductivo | 58 |
| 2.2.3 POBLACIÓN | 58 |
| 2.2.3.1 Población o Universo de la investigación | 58 |
| 2.2.4 Técnicas de Investigación | 59 |
| 2.2.4.1 Entrevista..... | 59 |
| 2.2.4.2 Encuesta | 59 |
| 2.3. Preguntas Científicas..... | 59 |
| 2.4. Matriz Operacionalización de las Variables | 60 |
| 2.5 Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al gerente de la empresa “Molinos Poulthier S.A” | 61 |
| 2.6 Interpretación y análisis de las encuestas realizadas al personal del Departamento de Producción de Molinos | 64 |

| | |
|---------------------------|----|
| Poultier S.A. | 64 |
| 2.7 Conclusiones. | 74 |
| 2.8. Recomendaciones..... | 75 |

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

| | |
|--|-----|
| 3.1. Datos Informativos..... | 76 |
| 3.2 Introducción | 77 |
| 3.3 Justificación..... | 77 |
| 3.4. Objetivos | 77 |
| 3.4.1. General | 79 |
| 3.4.2. Específicos | 79 |
| 3.5. Fundamentación | 79 |
| 3.6 Descripción de la Propuesta | 80 |
| 3.7 Aplicación de la Propuesta..... | 80 |
| ARCHIVO PERMANENTE..... | 81 |
| INFORMACIÓN GENERAL | 83 |
| RESEÑA HISTÓRICA | 83 |
| DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, HORARIOS DE TRABAJO | 84 |
| ÍNDICE DE ARCHIVOS: | 86 |
| PROPUESTA DE SERVICIOS | 87 |
| PROPUESTA TÉCNICA..... | 88 |
| DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO | 91 |
| MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN..... | 92 |
| CARTA DE COMPROMISO | 94 |
| PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... | 96 |
| MARCAS DE AUDITORÍA | 97 |
| SIGLAS DE AUDITORÍA | 98 |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 99 |
| GRUPO DE TRABAJO | 100 |
| ANÁLISIS FODA..... | 102 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Etapa 1: PLANIFICACIÓN | 103 |
| PLAN ESTRATÉGICO | 105 |
| NOMINA DE EMPLEADOS | 106 |
| MANUAL DE FUNCIONES | 107 |
| ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL..... | 109 |
| Etapa 2- INSTRUMENTACIÓN | 112 |
| APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS | 113 |
| Etapa 3 - EXAMEN | 122 |
| OBJETIVOS | 122 |
| PROCESO ADMINISTRATIVO | 123 |
| HOJA DE HALLAZGOS | 124 |
| EVALUACIÓN DEL PROCESO ADM. | 125 |
| CÁLCULO DE VALORES | 127 |
| INFORME..... | 132 |
| SEGUIMIENTO | 141 |
| CONCLUSIONES | 144 |
| RECOMENDACIONES | 145 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 146 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 152 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Contenido | Pág. |
|--|-------------|
| TABLA 2.1 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS..... | 64 |
| TABLA 2.2 AMBIENTE DE TRABAJO..... | 65 |
| TABLA 2.3 ACTIVIDADES PLANIFICADAS..... | 66 |
| TABLA 2.4 TIPOS DE CONTROL..... | 67 |
| TABLA 2.5 LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS..... | 68 |
| TABLA 2.6 COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS..... | 69 |
| TABLA 2.7 CAPACITACIÓN PROFESIONAL..... | 70 |
| TABLA 2.8 INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS..... | 71 |
| TABLA 2.9 RESPONSABILIDAD..... | 72 |
| TABLA 2.10 IMPORTANCIA, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.... | 73 |

ÍNDICE DE CUADROS

| Contenido | Pág. |
|--|-------------|
| CUADRO 1.1 CLASIFICACIÓN NAGA..... | 25 |
| CUADRO 1.2 FUENTES DE ESTUDIO..... | 34 |
| CUADRO 1.3 ÍNDICE DE LOS ARCHIVOS DEL TRABAJO..... | 44 |
| CUADRO 2.1 PERSONAL “MOLINOS POULTIER S.A.”..... | 58 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Contenido | Pág. |
|--|-------------|
| GRÁFICO 1.1 CATEGORIAS FUNDAMENTALES..... | 4 |
| GRÁFICO 1.2 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA | 32 |
| GRÁFICO 2.1 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS..... | 64 |
| GRÁFICO 2.2 AMBIENTE DE TRABAJO..... | 65 |
| GRÁFICO 2.3 ACTIVIDADES PLANIFICADAS..... | 66 |
| GRÁFICO 2.4 TIPOS DE CONTROL..... | 67 |
| GRÁFICO 2.5 LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS..... | 68 |
| GRÁFICO 2.6 COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS..... | 69 |
| GRÁFICO 2.7 CAPACITACIÓN PROFESIONAL..... | 70 |
| GRÁFICO 2.8 INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS..... | 71 |
| GRÁFICO 2.9 RESPONSABILIDAD..... | 72 |
| GRÁFICO 2.10 IMPORTANCIA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA..... | 73 |



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga- Ecuador

TEMA: “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”

Autor: Alquina Condor Marcia Cecilia

RESUMEN

La aplicación de la Auditoría Administrativa en el Departamento de Producción de la empresa Molino Poulter S.A., se la realizó para determinar el cumplimiento de las funciones y actividades, en vista de que en el departamento no se realizó nunca una Auditoría Administrativa. Para el desarrollo de la investigación se utilizó información real y objetiva proporcionada directamente por el personal que la conforman, gracias a la ayuda de la entrevista, encuesta realizada a todo el personal del departamento Procesos de Producción y la observación directa, en base a la información recopilada se pudo obtener la situación actual de la empresa, así como los problemas que existían en la misma. La realización de la Auditoría fue de gran ayuda al departamento, ya que por medio de ella se pudo mejorar el trabajo desempeñado por los empleados, ayudó a tener la realidad clara y precisa de los objetivos de la empresa, así como también mejoró el control interno en todas y cada una de las actividades que realiza el Departamento, obteniendo como resultado el optimizar los recursos con los que cuenta el departamento considerando las políticas estipuladas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga- Ecuador

TEMA: “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”

Autor: Alquina Condor Marcia Cecilia

ABSTRACT

The development of present work was made under the foundations of the descriptive method, thus the obtain of information is effect by means of techniques such as; index card of observation and various instruments such as: the survey, interview and questionnaires; of the date obtained are proceed to perform their respective analyzes and interpretation through the use of the statistical method.

The application of the Management Audit in the Process Production Department “Molinos Poulter S.A”., was make with the objective of to identify gaps that prevented the efficient performance of the activities, given that the department was not ever on Administrative Audit .

For the development of the research We used real and objective information provided directly by the staff that make it, with the help of the interview, survey of all staff of the Processe Production Department s and the direct observation, based on the information collected could get the real situation on the company, as well as the problems that existed in it. The do of the Audit was of great help to the department, as though it cold improve the work performance of the employees, It helped to have clear and precise objectives of the company, as well as improved internal control in every one of the activities that Department, getting as result to optimist the resources available in the department considering the policies.

AVAL DEL DOCENTE DE INGLÉS

En calidad de docente del idioma inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Certifico: Que el resumen en el idioma inglés de la tesis de grado con el título de **“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”**

Elaborado por la postulante **MARCIA CECILIA ALQUINGA CONDOR**, se encuentra sin faltas de redacción ni ortográficas, por lo tanto considero que cumple con los requerimientos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de la Tesis para su aprobación.

Latacunga, Junio del 2014

M.Sc Amparo Romero Palacios
C.I. 0501369185

INTRODUCCIÓN

En la provincia de Cotopaxi no se ha tomado a la Auditoría Administrativa como una herramienta necesaria para la revisión de las actividades que se desarrolla dentro de las empresas, debido a que la mayoría de los Gerentes o Representantes no han visto la necesidad o no le han dado la debida importancia que esta amerita, es por esta razón que en estas instituciones se producen o sufre problemas como falta a la autoridad, deficiencia en el control, falta o mala comunicación, conflictos de competencia, deformación de la información, entre otras que perjudican el desempeño de la organización.

Es por esta razón que las empresas para efectivizar sus actividades se han visto en la necesidad de aplicar diferentes métodos técnicas que le ayuden a cumplir con lo planificado para de esta forma evaluar la veracidad y confiabilidad de las actividades que realiza personal dentro y fuera de la empresa.

La Auditoría Administrativa es indispensable para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, evaluar las etapas del proceso administrativo ya que a través de las mismas se podrá verificar la eficiencia y eficacia con que se realiza las diferentes actividades.

El ámbito en el cual se desempeña las actividades obliga a las empresas a evaluar la forma como se están desarrollando las funciones de cada uno de los miembros que la conforman. Por lo mencionado anteriormente se considera necesario aplicar una Auditoría Administrativa en la Empresa Molinos Poulter S.A.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Analizar los contenidos teóricos conceptuales que orientan el desarrollo de una Auditoría Administrativa.
- Diagnosticar la situación Administrativa actual de los Procesos de Producción que permitan identificar los problemas existentes.

- Desarrollar la Auditoria Administrativa en los Procesos de Producción de Molinos Poulthier ubicada en la Provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010” para determinar e identificar las fortaleza y debilidades de las actividades realizadas en la empresa

Los métodos empleados en la investigación son teóricos como: inductivo, deductivo, analítico-sintético, dialectico sistemático y estructural. Las técnicas que se aplicaron para la recolección de información fueron entrevistas al Jefe de Materias Primas, aplicación de encuesta al resto del personal y la observación que permitió tener conocimiento de las actividades que se realizan de una forma directa.

El presente trabajo se desarrolló en tres capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I, está encaminado al marco teórico en el cual constan conceptos, importancia, objetivos, características, clases, componentes, principios, elementos, tipos, manuales, tipos de informes, etc.; todo ello referente al tema investigado.

Capítulo II, se iniciara con una caracterización de la organización, haciendo constar su misión y visión, además se señalara la metodología empleada así como también la comprobación de preguntas científicas. Se interpretara y analizara los resultados obtenidos a través de los diversos instrumentos aplicados para obtener información como son: las fichas de información, las encuestas y las entrevistas.

Capítulo III, está encaminado al desarrollo de la propuesta, y comprende la aplicación de la Auditoría Administrativa en la empresa Molinos Poulthier S.A. período 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Antecedentes de la Investigación

La presente investigación se realizó tomando como referencia tesis, monografías relacionadas con el tema de estudio, es así que al consultar el trabajo de investigación proporcionado por biblioteca de la Universidad Técnica de Cotopaxi “Auditoría Administrativa a la Florícola Highland Profarm” sus autores: Molina Espín María Esther, Raza Guerrero Tania Elizabeth (2012)

Se puede determinar que este trabajo de investigación esta direccionado a optimizar el control interno de la empresa mediante una correcta Gestión Administrativa.

También se consultó bibliografías, de autores como Enrique Benjamín Franklin, Alfonso Armando Sotomayor que se relacionan con el tema de investigación se puede decir que la Auditoría Administrativa permite detectar las debilidades que se produce en las funciones o actividades que se realizan diariamente cuantificando los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo.

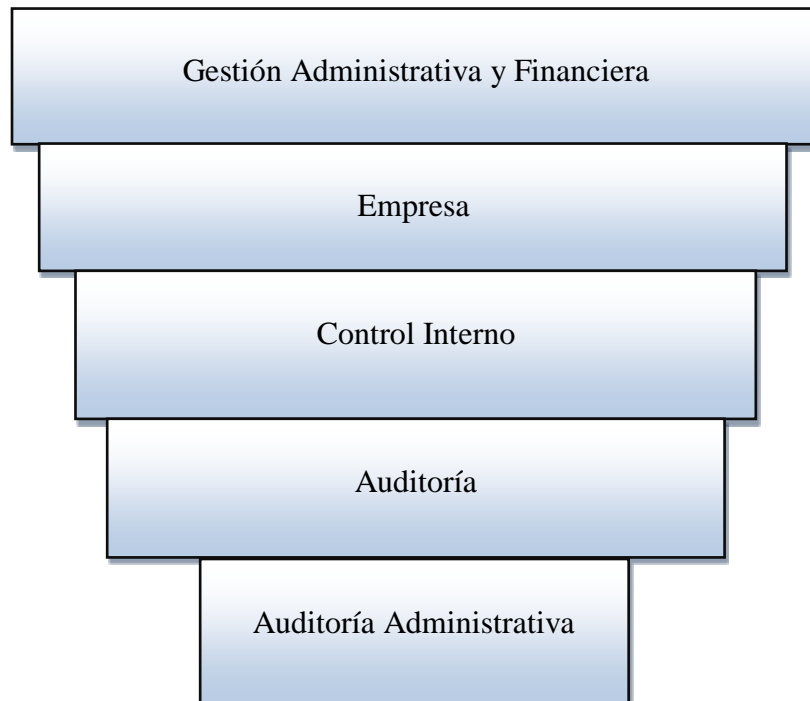
Mediante la ejecución de este examen se lograra obtener un mejor nivel de efectividad al momento de llevar a cabo las tareas encomendadas al personal de la empresa a través de la definición o reestructuración de líneas de responsabilidad.

Para esto la Auditoría Administración apoyara a los miembros de la empresa proporcionando análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información relacionados con las actividades o funciones revisadas.

La Aplicación de la Auditoría Administrativa en la Empresa Molinos Poulter S.A. permitirá determinar las falencias encontradas en la Administración que garantizara el análisis previo a las actividades, concluyendo con el examen de Auditoría y la emisión del informe para que así la entidad pueda realizar los respectivos correctivos.

1.2 Categorías Fundamentales

GRÁFICO N° 1.1
CATEGORIAS FUNDAMENTALES



Fuente: Anteproyecto
Elaborado: Investigadora

1.3 Marco Teórico

1.3.1. *Gestión Administrativa y Financiera*

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa financiera así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos.

GUZMÁN, R. AMARO (2009) da a conocer que la Gestión Administrativa y Financiera **“Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”**. , pág.209.

Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso (2010) “La Gestión Administrativo y Financiero, debe tener plena responsabilidad por la gestión para el cual fue asignado y ello presupone organización adecuada con un plan de trabajo definido, con metas precisas y claridad sobre sus tareas críticas y prioritarias”.

La tesista analiza que; La Gestión Administrativa Financiera es el conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

1.3.1.1. *Objetivos*

Según GERMAN, Espinoza (2009) los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante el período de tiempo determinado.

- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia).
 - Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)
 - Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia)
- pág., 7

1.3.1.2. Importancia

La Gestión Administrativa y Financiera permite evaluar Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas

1.3.2. Empresa

1.3.2.1. Concepto

El término empresa es el conjunto de varias personas, las cuáles aportan bienes y recursos económicos, con el objetivo de producir bienes o servicios, empleando los factores de producción: capital, mano de obra, tecnologías y materia prima. Como así lo manifiesta:

ABAD Alberto, en su libro **GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA**, (Editorial Distresa S.A) menciona que el término empresa es “Un conjunto de

medios que permiten producir ciertos bienes o servicios, teniendo en cuenta los objetivos del negocio en condiciones favorables”. ; pág. 15.

Al igual que BOLTEN E. Steven, en su libro **LAS EMPRESAS** (Editorial Limosa S.A) manifiesta que una empresa es “Una entidad independiente compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales les permiten realizar funciones comerciales”. pág. 21.

La investigadora considera que las empresas son entidades formadas por una o varias personas, quienes cuentan con una serie de medios que permiten producir bienes y servicios, la distribución y venta a los consumidores, efectuando sus actividades bajo las leyes y normas legales.

1.3.2.2. Objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

1. Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
2. Sirven de guía para la formulación de estrategias.
3. Sirven de guía para la asignación de recursos.
4. Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
5. Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
6. Generan coordinación, organización y control.
7. Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
8. Revelan prioridades.

9. Producen sinergia.
10. Disminuyen la incertidumbre.

1.3.2.3. Importancia

- Incremento constante de la productividad: organización eficiente de los factores productivos.
- Proveer de bienes a la sociedad: incrementar la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes.

1.3.2.4. Características de las Empresas:

La característica de la empresa es la concentración o determinación de su actividad en un área específica, para lo cual tiene en consideración ciertos recursos y la orientación de su esfuerzo. Como así lo dice:

RAMÍREZ CAVASSA César, en su libro **GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EMPRESAS TURÍSTICAS** (Editorial Trillas; primera edición; abril 2009) menciona que una de las características de la empresa “Es la concentración o determinación de su actividad en un área específica” págs. 61-62

Recursos de las Empresas

- a) Los recursos materiales cuya característica limitante tanto cuantitativamente (por ejemplo limitación de recursos financieros, maquinaria), como cualitativamente (tecnología Know, How) fuerzan a la empresa a no actuar en campos para los que no tiene condiciones, o no está preparada.
- b) Los recursos humanos, como elementos importantes de la organización y funcionamiento, obligan a la empresa a concentrar su actividad en aquellos sectores donde puede contar con ellos, respondiendo a su capacidad y requerimientos simultáneamente.

Orientación de las Empresas

- a) El fin primario, que se convierte en la esencia de la realización de la actividad empresarial real.
- b) El beneficio, que impulsa la creación de empresas, considerando en sentido amplio el beneficio económico y los beneficios sociales que justifiquen la permanencia de empresas públicas en determinados sectores económicos.
- c) El fin social, o fin específicamente señalado en la constitución de empresas, supone unos límites concretos de la actividad, al mismo tiempo que una determinación del propio fin deseado.

1.3.2.5. Clasificación de las Empresas:

En base a varios autores se ha considerado la siguiente clasificación:

Según su actividad

- **Empresa comercial.-** aquellos negocios o actividades económicas con fines de lucro que se dedican a la compra y venta de artículos terminados.
- **Empresa industrial.-** son aquellas actividades económicas con fines de lucro que se dedican al procesamiento o transformación de la materia prima e insumos hasta convertirlos en intermedios o finales.
- **Empresa de servicios.-** aquellos negocios o actividades económicas con fines de lucro que se dedican a la venta de servicios.

Según al sector al que pertenece

- **Empresas públicas.-** son aquellas cuyo capital pertenece al sector público
- **Empresas privadas.-** son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado: personas naturales o personas jurídicas.

- **Empresas mixtas.-** aquellas cuyo capital pertenece al sector público como al sector privado: personas jurídicas.

Según su constitución

- **Empresa unipersonal o individual.-** son aquellas actividades o negocios económicos con fines de lucro en que una sola persona natural o individuo es el propietario de dicha actividad o negocio.
- **Empresa pluripersonal o sociedades.-** son aquellos negocios o actividades económicas con fines de lucro en las que varias personas naturales o jurídicas son propietarios de dicha actividad.

Según su legalidad

- **Compañía en nombre colectivo.-** es la que se contrae entre dos o mas personas que hacen el comercio bajo una razón social; la misma que esta enunciada por los nombres de los socios o de uno de ellos a los que se agrega la palabra “y compañía”.
- **Compañía en comandita simple.-** se forma entre los socios comanditados (administran la compañía) y comanditarios (suministra los fondos para la constitución y funcionamiento de la compañía).
- **Compañía de responsabilidad limitada.-** se constituye entre tres a quince socios los cuales responden solo hasta el monto de sus aportaciones.
- **Compañía anónima.-** es una sociedad cuyo capital está formado por la aportación de los accionistas, este capital se divide en acciones, y responden hasta el monto de sus aportaciones.
- **Compañía de economía mixta.-** es aquella en la que participan el Estado, consejos Provinciales, Municipalidades, personas jurídicas de derecho público o semipúblico conjuntamente con personas naturales o jurídicas privadas y

cuya finalidad es la satisfacción de necesidades de orden social o la presentación o mejoramiento de servicios públicos.

- **Compañía comandita por acciones.**- su capital se divide en acciones nominativas de un valor nominal igual.

1.3.3. Control

1.3.3.1 Concepto

Las acciones y actividades que se desarrollan dentro de una organización requieren de una supervisión o inspección que garantice la aplicación adecuada de los recursos y mecanismos, evitando así cualquier anomalía que pueda afectar en la consecución de lo planificado. Como así lo señala:

ROBBINS Stephen P. y COULTER Mary; en su libro de **ADMINISTRACIÓN**, (Octava Edición; año 2009; pág. 458) indican que el control “Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”.

Al igual que CEPEDA Gustavo, en su libro **AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO**, (Colombia; pág. 3) menciona que el término control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir “Comprobación, intervención o inspección”.

La postulante manifiesta que es necesario e indispensable que se lleve a cabo un control dentro de una entidad, ya que permite una supervisión adecuada de todas las actividades que se realice, a fin de evitar cualquier tipo de irregularidades o despilfarros de los recursos con los que cuenta la misma.

1.3.3.2 Importancia

En toda organización sea esta pública o privada se cree necesario llevar un control minucioso de todas las actividades que se desarrollan, a fin de que se determine

alguna discrepancia que pueda impedir alcanzar las metas y los objetivos de la entidad.

Los autores ROBBINS Stephen P. y COULTER Mary; en su libro de **ADMINISTRACIÓN**, (Octava Edición; año 2009; pág. 459) indican que el control es importante porque “Es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando”.

La investigadora considera que es importante que en las empresas se apliquen controles en sus operaciones; ya que conducirán a conocer la situación real de las mismas, es por eso, el valor de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan, a fin de darle a la alta dirección una mejor visión sobre si es adecuada la administración que se está llevando a cabo, o si es recomendable diseñar nuevas estrategias.

1.3.3.3 Características de control

- **Precisión:** un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
- **Oportunidad:** los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.
- **Economía:** la operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.

- **Flexibilidad:** los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
- **Inteligibilidad:** los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.
- **Criterios Razonables:** los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.
- **Localización estratégica:** los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.
- **Acción Correctiva:** un sistema de control eficaz deberá no sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación

1.3.3.4 Tipos de Control

Básicamente existen 2 tipos de control, los que son **preventivos** porque están destinados a disminuir errores como lo son los reglamentos, normas y procedimientos. También están los que son **correctivos** porque son los que eliminarán ciertas conductas y resultados indeseables que casi siempre se presentan en cambios.

1.3.4. Control Interno

1.3.4.1. Concepto

El control interno es un sistema diseñado por la alta dirección de una entidad para salvaguardar y preservar los bienes de una entidad y ofrecer una seguridad razonable, garantizando que no se contraerán obligaciones sin autorización.

El autor GOROCICA, M. en su libro **EL CONTROL INTERNO**, (Edición 2009) manifiesta que el control interno **“Es el plan de organización de todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia y estimular el seguimiento de los métodos establecidos por la dirección”**. pág. 47.

En el informe del (COSO) COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, (Cuarta Edición; parte II) menciona que el control interno **“Es un proceso, ejecutado por la administración de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad en la información financiera; cumplimiento de las leyes y regularidades aplicables”**. pág. 14.

La postulante señala que el control interno es un conjunto de procedimientos, reglamentos y actividades continuas realizadas por la dirección de la entidad, para proteger los activos de la organización y proporcionan seguridad razonable respecto a si están logrando los objetivos trazados; así como también promover la eficiencia y estimular el seguimiento de los métodos establecidos.

1.3.4.2. Objetivos del Control Interno:

El objetivo primordial del control interno es asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización. Como así lo manifiesta:

Es por esta razón que se establece los siguientes objetivos del sistema de control interno:

- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.

- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

En el informe del **(COSO) COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION**, (Cuarta Edición; parte II; pág. 17) mencionan que “Cada entidad fija los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos comunes a casi todas las entidades son la consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones. Los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

- Operacionales, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información Financiera, relacionada con la preparación de los estados financieros públicos confiables.
- Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables”.

1.3.4.3. Importancia del Control Interno:

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos.

Ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de los recursos. Puede ayudar a asegurar una información financiera razonable y a garantizar que la empresa cumpla con las leyes y reglamentos.

1.3.4.5. Finalidad del control interno:

La finalidad primordial del control interno es ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino, empleando adecuadamente los recursos y proporcionando seguridad razonable sobre la información financiera.

En el informe del **(COSO) COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION**, (Cuarta Edición; parte II) señala que la finalidad del control interno es “Ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a conseguir información financiera confiable y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando la pérdida de reputación y otras consecuencias”. pág. 17

La investigadora considera que la finalidad del control interno es la de proporcionar asistencia o ayuda a la dirección para la toma de decisiones, ya que este proporciona información confiable sobre las actividades que se desarrollan en la entidad.

1.3.4.6. Métodos De Evaluación Del Control Interno

Método Descriptivo

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- Origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema.

- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

Método Gráfico

Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. Este método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente.

Método De Cuestionarios

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicables a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social. (Ver Anexo3)

1.3.4.7. Componentes del Control Interno:

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí, los cuales son vitales para la consecución de las metas y objetivos trazados por la organización.

En el informe del (COSO) **COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION**, (Cuarta Edición; parte II) pág. 24

Indica que el control interno consta de cinco componentes que son:

- a) **Ambiente de Control.-** Tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en miras a conseguir los objetivos de la entidad.

Factores Del Ambiente De Control

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso de ser competentes.
- Consejo de Directores o Comité de Auditoría.
- Filosofía y estilo de operación de la administración.
- Estructura organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas sobre recursos humanos.

- b) **Valoración de Riesgos.-** Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos especiales asociados con el cambio.

- **Riesgos.-** es el proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo on going y componente crítico de control interno efectivo.
- **Identificación de riesgos.-** el desempeño de una entidad puede estar en riesgo de a causa de factores internos y externos; estos factores pueden afectar tanto los objetivos establecidos como los implícitos.

- **Análisis de riesgos.-** luego que una entidad ha identificado los riesgos globales de la entidad y los riesgos de actividad; se realiza el análisis de acuerdo al tamaño del riesgo; describiéndolos como grande, moderado o pequeño.
- c) **Actividades de Control.-** Son políticas, procedimientos y acciones para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para el manejo de los riesgos.
- **Tipos de Actividades de Control:** Se incluyen los controles preventivos, para detectar, manuales, computarizados y administrativos.
 - **Revisiones de alto nivel:** se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos y períodos anteriores y competidores.
 - **Controles físicos:** equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
 - **Indicadores de desempeño:** relacionan unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros.
- d) **Información y Comunicación.-** Cada empresa debe capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades y eventos tanto internos como externos. La información debe ser identificada por la administración como relevante para el manejo del negocio.
- **Información.-** se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad.
 - **Calidad de la información.-** incluye indagar si: el contenido es apropiado y la información es oportuna, actual, exacta, accesible; para tomar decisiones apropiadas para la administración.

- **Comunicación.-** deben darse en un sistema amplio, relacionándose con las expectativas y las responsabilidades.
 - **Medios de Comunicación.-** la comunicación adopta formas tales como: manuales de políticas, memorandos, boletín de noticias, mensajes en video cinta y por transmisión oral haciendo énfasis en los aspectos de mayor relevancia.
- e) **Monitoreo.-** Implica la valoración por parte del personal apropiado del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones necesarias.

1.3.4.7. Normas del Control Interno:

1.3.4.7.1. Normas Generales del Control Interno

- **Fundamentos del Control Interno**
 - **Objetivos Generales del Control Interno.-** Los objetivos de control interno se pueden diseñar tanto para las actividades de operación, financieros o de legalidad de la entidad.
 - **Ambiente de Confianza Mutua.-** Proporciona una comunicación recíproca entre los miembros de la unidad para tomar decisiones y acciones.
 - **Indicadores de Gestión.-** Son criterios que permiten valorar y evaluar los planes, programas y proyectos de la institución en términos cualitativos y cuantitativos.
 - **Actitud hacia el Cambio.-** La entidad deberá disponer de tácticas capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

- **Flexibilidad al Cambio.-** El sistema de información será permanentemente analizado y, de ser necesario, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento.
 - **Evaluación del Control Interno.-** La máxima autoridad de la entidad dispondrá por escrito que cualquier funcionario que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunique los resultados.
 - **Auditoría Interna.-** Consiste en el examen posterior a la ejecución de las operaciones administrativas o financieras.
 - **Información Gerencial.-** El director de la entidad creará y mantendrá sistemas que provean información útil, confiable y oportuna a cada nivel ejecutivo, para el desarrollo de su gestión y conocimiento permanente de las actividades a su cargo.
 - **Comité de Auditoría.-** Es el órgano de la Junta de Directores, formado de preferencia por consejeros externos sin responsabilidad operativa en la administración, con el propósito de apoyar los procesos de la organización, orientados por la consecución de los objetivos dentro del marco de la visión y misión.
- **Normas Gerenciales del Control Interno**
 - **Determinación de Responsabilidades y Organización.-** La máxima autoridad establecerá por escrito las políticas que promuevan la responsabilidad en los empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos ante una autoridad superior.
 - **Separación de Funciones Incompatibles.-** La máxima autoridad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades de sus empleados, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles; esto

permitirá una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos.

- **Autorización de Operaciones.-** La máxima autoridad establecerá por escrito, procedimientos de autorización que aseguren el control de las operaciones administrativas y financieras.

1.3.4.7.2. Normas del Control Interno para el Área de Recursos Humanos

- **Descripción y Análisis de Cargos.-** La entidad contará con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa.
- **Actuación y Honestidad de los Funcionarios.-** Los miembros de la entidad, están en la obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza del público.
- **Rotación, Evaluación e Incentivos.-** En la entidad se da la rotación del personal con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable y aprovechar al máximo los esfuerzos y capacidades de los recursos humanos esto les permitirá que estén capacitados para cumplir cualquier actividad con eficiencia y efectividad.
- **Asistencia y Rendimiento.-** En la entidad se establecerán procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de todo el personal que labora en la entidad, salvo excepciones por necesidades del servicio debidamente autorizadas.
- **Información Actualizada del Personal.-** El encargado de Recursos Humanos llevará el registro individual del personal donde se consignarán la información de cada uno de los servidores, que permita a la administración, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

1.3.4.7.3. Normas de control interno para el área de inversiones en proyectos y programas

- **Planificación.-** Proceso continuo que comprende los métodos y las técnicas que se aplicarán en la utilización de los medios y recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos en un período determinado.
- **Autorización.-** La máxima autoridad de la entidad velará por la correcta celebración de los contratos o convenios relacionados con los proyectos y programas.
- **Financiamiento.-** Antes de proceder a la ejecución de los proyectos y programas debe estar asegurado el financiamiento de los mismos.
- **Gestión en la Ejecución.-** La máxima autoridad de la entidad, determinará los controles y evaluará la ejecución de los proyectos y programas, con la finalidad de velar por el cabal cumplimiento de las metas, objetivos propuestos y protección del medio ambiente.

1.3.5. Auditoría

1.3.5.1. Antecedentes de la Auditoría

La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír, revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia también la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

La Auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener como evaluar evidencias sobre los datos provenientes de transacciones de carácter económico y administrativo, con el fin de determinar la exactitud de las mismas, los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

1.3.5.2. Definición de Auditoría

ALVIN A. Arens. (2009), en una forma sencilla escribe que: “La Auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.” (pág.03)

La Auditoría es un proceso sistemático además cronológico que está basado en hechos o sucesos que son determinados por un profesional en un período determinado, en el cual se analizará, se apreciará las eventualidades de una manera formal, sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo con los objetivos establecidos por la gerencia, así como también para identificar las áreas que necesitan mejorarse.

La investigadora manifiesta que la Auditoría brinda un apoyo a los miembros de la institución en el desempeño de sus actividades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

1.3.5.3. Objetivo de la Auditoría

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

1.3.5.4 Finalidad de la Auditoría

Los fines de la Auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Se puede escribir los siguientes:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado reauditivo.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes
- Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - ✓ Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - ✓ Examen para compra de una empresa(cesión patrimonial)
 - ✓ Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

1.3.5.5. Normas Generales de Auditoría.

GENARO, Peña Cordero. (2009) Define a las NAGA, como “Disposiciones dictadas por autoridad competente para establecer responsabilidades y definir los pasos o procedimientos que se debe seguir para alcanzar objetivos”. (Pág. 34)

**CUADRO N° 1.1
CLASIFICACIÓN NAGA**

| CLASES | DESCRIPCIÓN | CLASIFICACIÓN |
|-----------------------------------|---|--|
| Normas Personales | La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene entrenamiento técnico y pericia como auditor. | <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento y capacidad profesional - Independencia - Cuidado y esmero profesional. |
| Normas de Ejecución del Trabajo | Regulan la forma de trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoria en sus diferentes fases su propósito es orientar al auditor que obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión. | <ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento y Supervisión. - Estudio y Evaluación del Control Interno - Evidencia Suficiente, Competente y Pertinente |
| Normas de Preparación del Informe | Estas normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación De Principios de Contabilidad Generalmente Aceptada (PCGA) - Opinión del Auditor |

Fuente: Tesis “Auditoría Financiera” Medina Mónica, Rojas Martha
Elaborado por: Investigadora

1.3.5.6. Importancia de la Auditoría

La auditoría es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

1.3.5.7. Clasificación de la Auditoría

- Auditoría Externas
- Auditoría Internas

1.3.5.7.1 Auditoría Externa

La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa desde su creación se encarga de evaluar los diferentes sistemas de información de una organización la auditoría debe ser realizada por

una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de la auditoría, basándose en el hecho de que su opinión estará presente al término del examen.

1.3.5.7.2. Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una de las actividades que se dan dentro de la empresa la misma que tiene como finalidad la de revisar las operaciones contables o de otra naturaleza para brindar un conocimiento global de los hechos de la empresa a la dirección o gerencia.

1.3.6. Auditoría Administrativa

1.3.6.1. Definición de Auditoría Administrativa

Según WILLIAMS P. Leonard (2009) la Auditoría Administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (pag.56)

La tesista manifiesta que la Auditoría Administrativa viene a ser como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

1.3.6.2. Objetivos de la Auditoría Administrativa

Entre los objetivos prioritarios para instrumentar la de manera consistente tenemos los siguientes:

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

De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la Organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje Institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización”. (pág 120)

La postulante manifiesta que los objetivos que dispone la Auditoría como son: de control, productividad, organización, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, toma de decisiones permitirá que de los resultados obtenidos dentro de la empresa se mantenga, en parámetros regulares que no afecten a la productividad de la entidad, además a su vez estos sean controlados periódicamente.

1.3.6.3. Importancia de Auditoría Administrativa

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, además el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

1.3.6.4. Alcance de Auditoría Administrativa

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

- Naturaleza Jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de Administración
- Proceso Administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinaciones
- Desarrollo tecnológico
- Sistema de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

1.3.6.5. Campos de Aplicación de la Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones ya sean públicas, privadas o sociales.

Para su aplicación es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos, hay que tomar en cuenta también aspectos normativos también operativos, las relaciones con el entorno así como la ubicación de las áreas y mecanismos de control establecidos, ya que constituye la base para organizar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de Auditoría se convierta en un proyecto auténtico, innovador y confiable.

1.3.6.6. Principios de la Auditoría Administrativa

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

- **Sentido de la evaluación.**

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos.

Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

- **Importancia del proceso de verificación.**

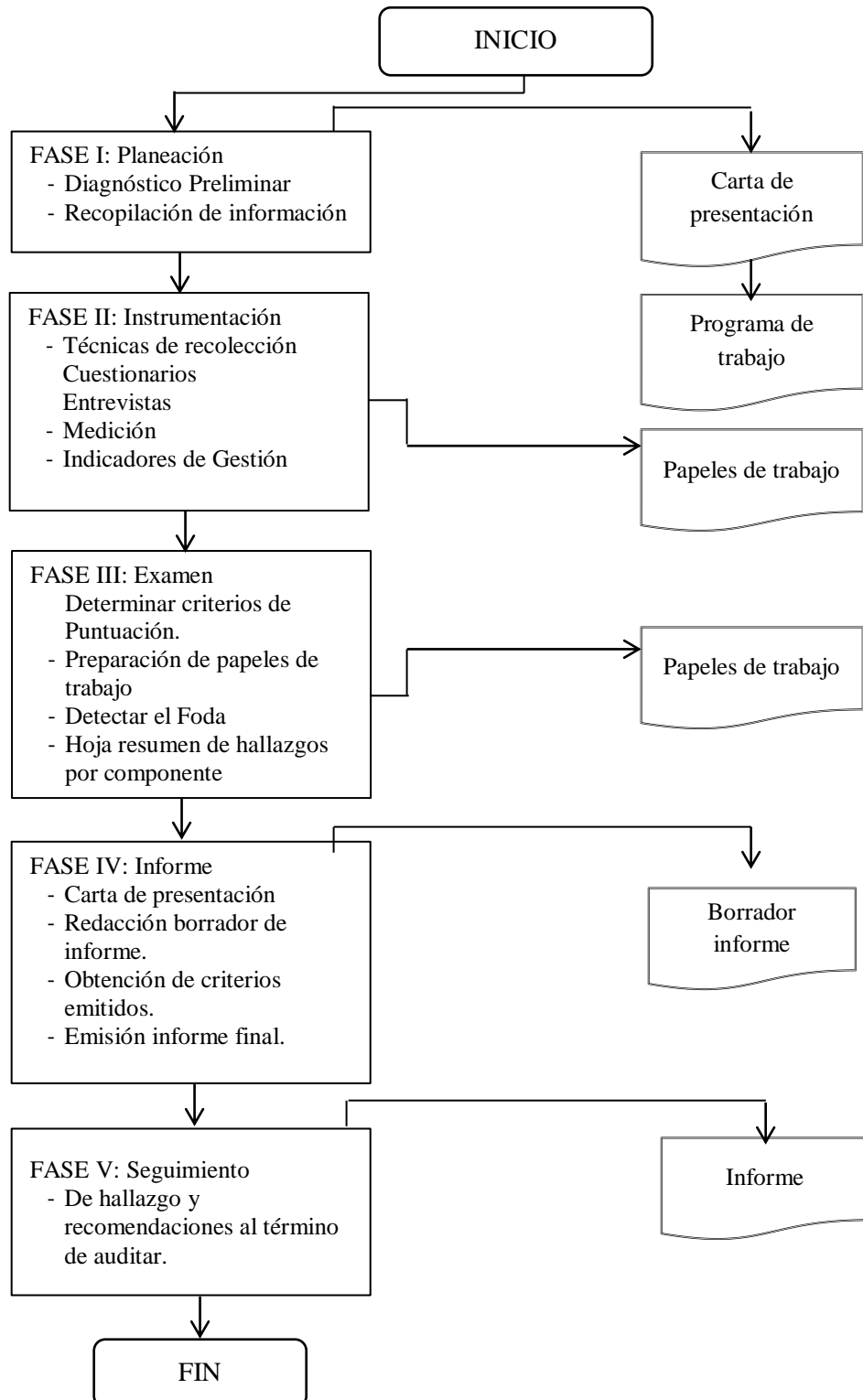
Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, el análisis también confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

- **Habilidad para pensar en términos administrativos**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

1.3.6.7. Metodología de la Auditoría Administrativa

GRAFICO N°. 1.2 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.



Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin (pág. 55)
Elaborado: Marcia Alquina

El presente flujo grama tiene el propósito de servir como una guía en el desarrollo de las acciones en sus diferentes fases de ejecución para garantizar el manejo oportuno de cada una de ellas y así cumplir con el objetivo de los resultados en forma programada y sistemática la metodología de la Auditoría Administrativa.

1.3.6.8. Metodología de la Auditoría Administrativa.

1.3.6.8.1. Planeación.

Son los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de Auditoría Administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes pertinentes y relevantes.

- **Objetivo**

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

- **Factores a revisar**

Establecer los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función al proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

- **Fuentes de estudio**

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

CUADRO N° 1.2
FUENTES DE ESTUDIO

| Fuentes Internas | Fuentes Externas |
|---|---|
| ▪ Órganos de gobierno | ▪ Normativas |
| ▪ Empleados | ▪ Organizaciones líderes en |
| ▪ Niveles de organización | ▪ Organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo |
| ▪ Comisiones, comités y grupos de trabajo | ▪ Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias |
| ▪ Órganos de Control Interno | ▪ Clientes o usuarios |
| ▪ Sistemas de información | Proveedores |

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin (pág. 60)
Elaborado: Marcia Alquina

- **Investigación Preliminar**

Definida la dirección y los factores a auditar la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un "reconocimiento" o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esto revisa la información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. Lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución.

- **Preparación del Proyecto de Auditoría**

Recopila la información preliminar, se debe proceder a seleccionar lo necesario para instrumentar la Auditoría, la cual incluye realizar de manera separada:

- a) **La propuesta técnica.**

Nos indica: la fecha en que se realiza la Auditoría, la naturaleza que describe el tipo de auditoría a realizar, el alcance hasta donde llega la auditoría del área que

se va a aplicar, revisar los antecedentes donde se conocerá las de auditorías anteriores, los objetivos logrados que se pretende alcanzar, las estrategias para orientar el curso de acción y asignación de recursos, justificación.

Implica la demostración de la necesidad de instrumentarla, las acciones, iniciativas o actividades necesarias para su ejecución, los recursos necesarios humanos, materiales y tecnológicos, los costos, los resultados, los beneficios que se espera obtener. (Ver Anexo 4)

b) El Programa de trabajo.

El Programa de trabajo ayuda a controlar en qué cuantía está disponible un recurso de trabajo para trabajar durante la vida del proyecto sin cambiar el calendario de recursos del proyecto.

La disponibilidad viene indicada por el tiempo de trabajo de un recurso, las fechas de inicio y fin de disponibilidad y cualquier disponibilidad de unidad variable en distintos períodos. Se debe tener en cuenta que los calendarios de tiempos de trabajo y la disponibilidad de recursos no son aplicables a los recursos materiales. (Ver Anexo 5)

• Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de auditorías, es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

a) Auditores

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

b) Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la Auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Razón por lo cual, es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

- **Capacitación.**- En lo que respecta al manejo de los medios de investigación que se empleara para recopilar la información, para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría.
- **Actitud.**- Que debe llevarse a cabo sin perjuicios u opciones planeadas por parte del auditor, a fin de preocuparse una imagen positiva, lo que facilitara su tarea y estimulara la participación activa del personal de la organización.
- **Diagnóstico Preliminar:** Consiste en precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría.

Para ello debe prever la realización de los siguientes pasos:

- a) Enriquecer la documentación de antecedentes y justificaciones de la auditoría.
- b) Afinar el objeto general
- c) Definir objetivos tentativos
- d) Completar la estrategia global
- e) Ajustar y concretar el proyecto de auditoría
- f) Determinar las acciones a seguir
- g) Proponer mecanismos de seguimiento.

1.3.6.8.2. Instrumentación.

Al concluir la parte preparatoria, se continua con la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de

recolección que se estime más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleara, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva:

- a) **Recopilación de Información.-** Se enfoca al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que hagan posible el objetivo de su examen.
- b) **Técnicas de Recopilación.-** Para recabar información requerida en forma ágil y ordenada se debe tomar en cuenta las siguientes técnicas:
 - **Análisis Documental.** Permitirá el análisis de textos, documentos, folletos, artículos, manuales información personal y otros concernientes a la auditoría administrativa.
 - **Observación Directa.** Es recomendable que el auditor presida la observación directa, que comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo.
 - **Acceso a Redes Información.** Detectan información operativa o normativa de clientes y socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector, entre otras, vía internet o programa de la entidad.

Evaluación de los riesgos

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de Control Interno en la entidad: este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su contabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la Dirección y Administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe

ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional: no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable. Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del Control Interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del Control Interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- **Externos:** Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- **Internos:** Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.

- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

Riesgos de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría Administrativa, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría administrativa:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros.
- Vinculados.

Además es importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría para ello hemos considerado los siguientes:

- Determinar la confianza que tiene la dirección con el funcionamiento del sistema de Control Interno suponiendo que no se cumpla con los procedimientos y normativas.

- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando la probabilidad de ocurrencia de fraudes, quejas del público, o barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.
- Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo la funcionalidad, reorganización y crecimiento o rotación del personal, para implantar nuevos sistemas, alteraciones de tipo cultural.
- Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, causado por la naturaleza de las actividades, el alcance de la automatización o la dispersión geográfica.
- Delimitar el tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas de la Empresa auditada. como al de los auditores, dependiendo del volumen físico de la documentación e impacto social.
- Dar importancia a la auditoría por parte de la alta dirección con la finalidad de que faciliten el normal desarrollo de las tareas de los auditores y su equipo.
- Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

Evidencias Suficientes y Competentes

Las evidencias de auditoría son elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, cuando éstos son suficientes, son el respaldo del examen que sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, a través de la aplicación de las técnicas de auditoría.

- **Elementos**

Para eso se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias Suficientes.** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
 - b) **Evidencias Competentes.** De acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.
- **Clases de evidencias:**
 - a) **Física.** Se obtiene a través de una inspección u observación directa de actividades, documentos y registros.
 - b) **Testimonial.** Se obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
 - c) **Documental.** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
 - d) **Analítica.** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

1.3.6.8.3 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son registros en los que se describen técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas por el auditor donde se respaldara la ejecución y supervisión del trabajo, por esto deben de formularse con claridad y exactitud.

Los propósitos de los papeles de trabajo.

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Características de los Papeles de trabajo

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

a) Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría.

b) Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.

- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Propiedad, Custodia y Conservación de los Papeles

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoria, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. (Ver Anexo No 6)

Clasificación de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo pueden clasificarse desde dos puntos de vista: Por su contenido y su uso:

- Por su Contenido.** De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en: Hojas de Trabajo. (Ver Anexo No 7).
- Cédulas.** Está conformada por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.
- Cédulas analíticas:** Contiene el desarrollo de un procedimiento sobre un concepto u operación o sobre una parte de los conceptos u operaciones contenidos en las cédulas sumarias.
- Cédulas Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionados con su desempeño.
- Cédula Subanalítica:** Presenta procedimientos adicionales sobre una parte de los conceptos contenidos en una cédula analítica.

La desagregación de las cédulas dependerá de la amplitud de las operaciones revisadas y de la profundidad de las pruebas aplicadas. Lo importante es el ordenamiento lógico que se les dé. Sirven para resaltar que el trabajo de auditoría en relación con cualquier hallazgo específico debe ser lo suficientemente extensivo como para respaldar cualquier conclusión u opinión. La forma en que se reflejan los resultados obtenidos en los papeles de trabajo es a través de las observaciones y conclusiones sobre la operación examinada. (Ver Anexo 8)

Por su uso

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos de los papeles de trabajo.

CUADRO N° 1.3
ÍNDICE DE LOS ARCHIVOS DEL TRABAJO

| Archivo | Descripción |
|------------|---|
| Permanente | <p>Contiene información de interés, útil para más de una auditoría o para las siguientes auditorías.</p> <p>La primera hoja de este archivo tiene el índice, donde contiene el legajo.</p> <p>El auditor conocerá las actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.</p> <p>Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.</p> <p>Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año. ya que no se ha operado ningún cambio,</p> |
| Corriente | <p>Guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período, la cantidad de legajos que contienen información general y las carpetas que tienen documentación específica, forman parte de este archivo, de un período a otro estos cambian, de una auditoría a otra en la misma entidad auditada.</p> <p>La mayor parte de información obtienen de la primera auditoría, pero como se indica su utilización se realiza en esta auditoría y en las futuras auditorías. Se hace necesario que en cada auditoría se actualice la información.</p> |

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin (pág. 69)

Elaborado: Marcia Alquina

Referencias de los Papeles de Trabajo.

Están compuestas por letra y números van siempre en rojo; la letra corresponde a un capítulo o sección de los Papeles de Trabajo, el número representa la secuencia de los papeles de trabajo dentro de la sección, los papeles de trabajo se referencia por dos motivos:

- Para que se encuentre organizados por áreas
- Para que se pueda localizar fácilmente.

Índices

Para el Manual General de Auditoría los "índices de Auditoría son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfabético-numérico que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su identificación localización y consulta". Se utiliza para el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo para su rápida localización se le asigna una clave a cada uno de ellos en un lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado "lápiz de Auditoría".

Todas las cédulas que contengan información homogénea se numerarán en forma consecutiva abajo del índice, si son 30 hojas relacionadas con el capítulo 1000 de Ingresos, se numerarán IN-1/30, 2/30.30/30

Clases de Índices

- **Índice Alfabético Doble.-** A las cédulas sumarias se les asigna una letra mayúscula, y a las cédulas analíticas dos letras mayúsculas. (Ver Anexo 9)
- **Índice Alfabético Doble Numérico.-** Es una combinación de los sistemas Numérico Alfabético y Alfabético Doble, se le asigna una letra mayúscula a las cédulas sumarias. Las cédulas analíticas se representan con la letra o letras de la respectiva sumaria y un número arábigo progresivo. (Ver Anexo 10)

Marcas de Auditoría.

Son símbolos por los cuales se relaciona conceptos o cifras de la misma cédula o se remite a las notas de pie para explicaciones o aclaraciones.

Sirven para relacionar los papeles de trabajo entre sí las marcas auditoría se utilizan a manera de cruces o referencia cruzada, de esta manera se podrá vincular la Información contenida en dos o más cédulas. (Ver anexo 11)

Parámetros e indicadores.

Para conocer y aplicar los indicadores, es importante que se encuentre implementado el Control Interno en la entidad. Ya que uno de los resultados del Control Interno, permite medir y evaluar el control de la gestión, en base a la eficiencia y eficacia de las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren medirse: pues esa medida refleja el grado de las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso que se han alcanzado.

Indicadores cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- **Indicadores cuantitativos:** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico. (Ver anexo 13)
- **Indicadores cualitativos:** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional: además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización. (Ver anexo 13)

- **Indicadores de gestión universalmente utilizados:** Los indicadores de gestiones utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión, que se refleja en los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y los arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales

La estructura orgánica y su funcionamiento identifican los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

Indicadores de recursos.

Se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, basados en los recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y el grado de cumplimiento.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión v otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Indicadores de proceso.

Aplicables a la función operativa de la institución, referente al cumplimiento de su misión y objetivos. Estos indicadores establecen el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos basados en:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal.

Indican las actividades y el comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia de los mismos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores Interfásicos

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

1.3.6.8.4. Examen

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

- a) **Propósito.-** Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo, sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo.
- b) **Procedimiento.-** El examen provee una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas, también los elementos para evaluar y comparar los efectos de un cambio.

c) **Técnicas de Análisis Administrativos.**-Constituye los instrumentos en que el auditor se apoya, para complementar sus observaciones y le posibilitan:

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

1.3.6.8.5 Informe

Al finalizar el examen el auditor prepara un informe final de la auditoría para lo cual se convoca a todos los integrantes del equipo de auditoría, en el cual se consiguen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto auditado: el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. Para ello el auditor debe fundamentarse en: la lógica, objetividad, claridad y calidad requeridas para que el informe cumpla con su propósito, en virtud de que este documento señala los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de las auditorías.

Tanto los hallazgos como las recomendaciones deben estar debidamente sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo. Es recomendable que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría, revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar el cumplimiento de las normas de auditoría.

a) **Emisión del Informe:** Constituye la comunicación escrita que haga referencia a la naturaleza y a los servicios profesionales prestados, puede tratarse de un documento formal o de una simple carta, en donde se incluyan las conclusiones u opiniones profesionales a que se ha llegado como consecuencia de los servicios prestados.

Tipos de Informes

La veracidad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar los informes más representativos son:

- Informe General
- Informe Ejecutivo
- Informe de Aspectos Relevante.

Informe General: Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación para su desarrollo, el propósito y la explicación general de su contenido, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.

Informe Ejecutivo: Se prepara en relación a los propósitos que se pretenden obtener con la auditoría, es decir cuál es su alcance o profundidad con la que se audito la organización, utilizando técnicas y procedimientos para captar y analizar a evidencia necesaria para cumplir con los objetivos y logros obtenidos con los recursos asignados.

Informe de Aspectos Relevantes: Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización. Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramo o se replanteo.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- La fundamentación de cada observación.

- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo. (Ver anexo 12). Por lo tanto, es importante que tanto los hallazgos como las conclusiones y recomendaciones estén sustentados por evidencia componente y relevante debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor. Deben reunir atributos como:

- **Objetividad.-** Visión imparcial de los hechos.
- **Oportunidad.-** Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- **Claridad.-** Fácil comprensión del contenido.
- **Utilidad.-** Provecho que puede obtenerse de la información.
- **Calidad.-** Apego a las normas de calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.
- **Lógica.-** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Lineamientos Generales para su Preparación:

- 1) No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- 2) Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- 3) Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos.
- 4) Homogenizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios.
- 5) Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- 6) Ofrecer a los niveles de detención los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- 7) Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.

- 8) Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- 9) Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de los resultados.

1.3.6.8.6. Seguimiento

Para finalizar se toman en cuenta las bases para dar seguimiento estricto a las observaciones que se produce como resultados de la auditoría, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su realización.

Objetivo General:

Determinar lineamientos generales para el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

Lineamientos Generales:

- Definir las áreas en que se comprobara la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiera.
- Realizar con amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamenta la adopción de las sugerencias del auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas es los términos y fechas.
- Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones.

Acciones Específicas

Para verificar el porcentaje de cumplimiento de la aplicación de las recomendaciones y sentar las bases para una auditoría de seguimiento, se requiere que el auditor demuestre como se efectúan, lo cual puede visualizarse desde dos perspectivas.

- 1) Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
- 2) Tal implantación se ha realizado fuera del programa.

El seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, más bien aporta elementos de crecimiento a la organización

1.3.7. Escalas de Medición

Son características de los objetivos a medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa, permite valorar el comportamiento de los indicadores a través de su designación.

1.3.7.1. Tipos de Escalas:

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

- **Escala Ordinal o de Likert:** Es un tipo de escala de medición unidireccional que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado, los niveles se solicitan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia. Ejemplo:

| | |
|----------------|---|
| Nunca | 1 |
| Casi nunca | 2 |
| A veces | 3 |
| Con frecuencia | 4 |
| Siempre | 5 |

Fuente: Auditoría Administrativa: Enrique Benjamín (pág. 151)
Elaborado: Marcia Alquina

- **Escalas de Intervalos Iguales:** El punto inicial representa una opinión externa, ya sea favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra; y el punto final; la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial. Ejemplo:

| | | |
|--------------|--------------|---------------------|
| a) Excelente | b) aceptable | c) necesita mejorar |
|--------------|--------------|---------------------|

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín (pág.153)
Elaborado: Marcia Alquina

Escala de Diferencial Semántico.- Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para la entrevista, ejemplo

| | |
|-----------|------------|
| Muy falso | Muy cierto |
|-----------|------------|

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín (pág. 153)
Elaborado: Marcia Alquina

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. Introducción

La empresa Molinos “Poultier S.A.” de la ciudad de Latacunga es una empresa con formación y experiencia, en la producción de harina, de maíz y sus derivados, harina de trigo y sus derivados. Tiene una buena infraestructura tecnológica ya que en casi todos sus sistemas de producción son automatizados, dispone de una capacidad instalada aproximada de 73.000 toneladas métricas anuales. Su proveedor de materias primas es Industria Molinera empresa perteneciente también al Grupo Noboa una de las reconocidas en la participación del mercado y por su desempeños empresarial.

Molinos Poultier S.A., como empresa de tradición, prestigio, e impulsadora de la industria de la panificación y de la industria agrícola, precisa involucrarse en el proceso de mejoramiento continuo, adaptando a su gestión herramientas de la administración que le permitan mantener y mejorar siempre su posición en el mercado

Por ello se presenta como una propuesta y alternativa la Auditoría Administrativa a los Procesos de Producción con el fin examinar los modelos de control, el desempeño de las funciones del personal que labora en esta área de trabajo.

La finalidad primordial del trabajo investigativo es medir el grado de cumplimiento de las funciones asignadas al personal, así ayudar a los Directivos a tomar medidas correctivas para un mejor control interno de las actividades.

2.2. Diseño Metodológico

2.2.1 Tipos de Investigación

Se ha visto indispensable realizar el trabajo investigativo tomando en consideración varios tipos de investigación que seguidamente detallaremos:

Investigación Exploratoria.- Ha sido de importancia emplear este tipo de investigación para de esta manera dar inicio a la resolución del problema que se ha planteado.

Investigación Documental.- Se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier índole, tomando como recursos varias bibliografías relacionadas con el tema, en muchos archivos.

Investigación Descriptiva.- La investigación se realizó mediante la utilización de la Investigación Descriptiva delineando características comunes, causas y efectos se recopiló la suficiente información con el fin de crear una base fundada en teorías y conceptos para la aplicación de una Auditoría Administrativa a los Procesos de Producción de Molinos Poulter S.A.

2.2.2 Métodos de Investigación

2.2.2.1 Método Deductivo

En este trabajo de investigación se utilizó el Método Deductivo ya que parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general y que van hacer aplicada a una realidad concreta como es la aplicación de la Auditoría Administrativa.

2.2.2.2 Método inductivo

Este método básicamente parte de la observación de la realidad, es decir, parte de situaciones concretas con el fin de encontrar información para analizar en un marco teórico general y de esta manera obtener conclusiones del problema de investigación.

2.2.3 Población

2.2.3.1 Población o Universo de la investigación

Para llevar a cabo este trabajo investigativo se consideró a la población como un conjunto de individuos con similares características y cualidades por lo que tomo en cuenta al Jefe, y Personal Administrativo de Procesos de Producción

Unidad de población

La investigación se realizó al personal de Molinos Poulitier S.A., conformado de la siguiente manera:

CUADRO 2.1

PERSONAL DE LA EMPRESA “MOLINOS POULTIER S.A”

| PERSONAL | DPTO | N |
|-------------------------------------|----------------|-----------|
| Gerente | Administrativo | 1 |
| Administrador | Producción | 1 |
| Jefe de Producción | Producción | 1 |
| Jefe del Área | Producción | 1 |
| Supervisor | Producción | 1 |
| Técnicos Producción | Producción | 6 |
| TOTAL PERSONAL DE PRODUCCIÓN | | 10 |

TOTAL 11 PERSONAS

Fuente: Molinos Poulitiers S.A.

Elaborado: Investigadora

2.2.4 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación aplicadas en este trabajo de investigación son la entrevista y la encuesta realizada al personal Administrativo.

2.2.4.1 Entrevista

La entrevista se realizó al Gerente y al personal administrativo con la finalidad de obtener la información real y precisa que me permitió conocer las preguntas planteadas.

2.2.4.2 Encuesta

La encuesta se aplicó a los jefes de los Procesos de Producción

2.3. Preguntas Científicas

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales que orientarán al conocimiento de la Auditoría Administrativa?
2. ¿Cómo se podría detectar los principales problemas que existen en los Procesos de Producción de Molinos Poulter S.A.?
3. ¿Qué características deberá tener la estructura de la Auditoría para mejorar la situación Administrativa, Social y Cultural de la empresa?

2.4. Matriz Operacionalización de las Variables

| PREGUNTAS DIRECTRICES | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | INSTRUMENTOS |
|--|--|---|--|--|
| ¿Cómo se podría detectar los principales problemas que enfrenta el Proceso de Producción de Molinos Poulter S.A.? | F O D A | <ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Políticas • Procesos | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Economía | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta |
| ¿Cuál serían los Procedimientos que debería desarrollar el Proceso de Producción de Molinos Poulter, para determinar la consistencia de la Auditoría Administrativa. | Auditoría Administrativa al departamento Proceso de Producción | -Proceso ejecutados dentro del Departamento -Funciones del personal responsable -Objetivos planteados | -Planificación preliminar -Ejecución -Informe -Seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Observación |

Fuente: Ante Proyecto de Tesis
 Elaborado: Investigadora

2.5 Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al gerente de la empresa “Molinos Poultier S.A”

Nombre: Ing. Patricio Eastman

Objetivo: Obtener información del Gerente General con el fin de conocer la situación actual de la empresa previa la elaboración de un cuestionario para obtener la información que a continuación presenta.

¿Cómo es el sistema de Control Interno de la Empresa?

Considero que el control interno de la empresa es bueno ya que se trabaja con indicadores de Gestión tanto en el control Productivo como Administrativo lo que nos permite ver el cumplimiento alcanzado y los objetivos propuesto por la empresa

¿Cuál es el objetivo de la Empresa Molinos Poultier?

- Recuperar el 15% de los clientes antiguos
- Incrementar la participación de mercado en un 7.5 % dentro de los próximos 4 años
- Incrementar el nivel de rentabilidad en un 5 % respecto los años anteriores.

¿Cuál es la estrategia corporativa?

La empresa necesita estar preparada para realizar cambios en su gestión, es por ello que es preciso trabajar en el recursos más importante que posee, el recurso humano, un personal competitivo, motivado, capacitado, hace de una organización la empresa que crece y aprende.

Las estrategias se implementaran mediante la realización de los siguientes proyectos.

- Cultura empresarial
- Clima organizacional
- Comunicación Empresarial
- Índices de Gestión

¿Qué importancia tiene dentro de la empresa Molinos Poultier el departamento de proceso de producción?

Tiene mucha importancia diría yo el principal de los departamentos pues es el motor de la empresa ya que sin el mismo no podríamos obtener el producto final que se comercializa es por esto que se considera o se califica como una de las fortalezas que posee la empresa.

A cargo de esta importante área de la empresa se encuentra el Ing. Daniel Rivero, que ocupa el puesto de Director técnico.

¿Cómo está estructurado el área de producción?

Para llegar a este departamento tiene que pasar por muchos filtros; el maíz o el trigo, es importante desde la recepción de la materia prima, pues si cumple con el grado de sequedad y humedad necesaria establecido por el departamento.

Es aceptado el producto, luego pasa por los tubos de los silos en donde se almacena la materia prima para luego ser trasladado a una maquina donde se extrae toda clases impurezas para un producto limpio y listo para dirigirse a las máquina de molienda en donde se procesa , Molino de Trigo, Molino de Maíz, Control de Calidad, Mantenimiento, Bodega de insumos, materiales y embalaje

¿Mantiene Molinos Poultier S.A. algún tipo de registros de manera que permita evaluar el desenvolvimiento de todos los departamentos?

Sí, pero éste documento no está acorde al tiempo con el que vivimos, esto hace primordial la creación de algún registro que admita correcciones para así todos quienes laboramos realicemos un trabajo mucho más eficiente en cada una de nuestras áreas.

¿Molinos Poultier S.A. posee un documento de planeación que permita aplicar estratégicamente las políticas?

Sí, es por esta razón que se ha establecido la misión, visión de la empresa que nos permite conocer donde estamos, donde queremos ir y el proceso que debemos seguir para llegar.

¿Cómo se realiza la recepción de la materia prima?

Antes de aceptar un lote de trigo, éste se somete a un control de calidad, que determina su contenido de humedad e impurezas. Tras el control de calidad, se pesa en básculas puente para obtener el peso por diferencia de pesada y es almacenado en silos

El polvo generado durante la recepción y a lo largo de todo el proceso de molienda debe recogerse tanto por el valor económico como subproducto (alimentación animal), como por el alto riesgo de explosión que genera, ya que es potencialmente explosivo.

¿Cómo se realiza la contratación de personal para esta área?

Para realizar la contratación del personal se toma en cuenta la experiencia, el nivel de preparación académica y sobre todos el entusiasmo del personal para tomar responsabilidad y trabajar en equipo.

¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa en el departamento de producción?

No

¿Cree usted que es necesario realizar una Auditoria Administrativa dentro del departamento de producción?. SI O NO ¿Por qué?

Si

Mediante esta investigación se podrá determinar lo que se está realizando realmente en los niveles operativos, esta información es muy valiosa para tomar las decisiones más adecuadas en beneficio de la empresa.

2.6 Interpretación y análisis de las encuestas realizadas al personal del Departamento de Producción de Molinos Poultier S.A.

Nombre: Personal del Departamento de Producción

Objetivo: Obtener información del personal con el fin de determinar las falencias existentes dentro del departamento de producción.

❖ ¿Conoce usted la misión, visión, y objetivos de la empresa?

TABLA 2.1

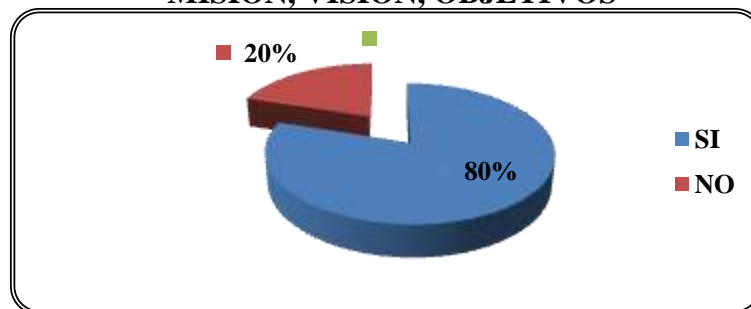
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 8 | 80 |
| NO | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2.1

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Producción, los 80% constituidos por 8 empleados manifiestan que conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, mientras que el 20% que constituye a 2 trabajadores menciona que desconoce de las mismas. En lo que respecta a los criterios emitidos por parte del personal del departamento, manifiestan que es importante conocer los objetivos, la misión y visión que tienen las mismas pues constituyen, aspectos primordiales que permitirá obtener los resultados deseados.

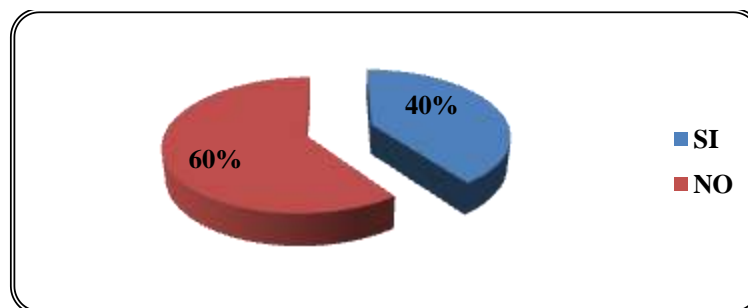
2.- ¿Está conforme con el ambiente de trabajo dentro del Departamento?

TABLA 2. 2
AMBIENTE DE TRABAJO

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 4 | 40 |
| NO | 6 | 60 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta *Empresa Molinos Poultier S.A.*
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2.2
AMBIENTE DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta *Empresa Molinos Poultier S.A.*
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Producción, los 60% constituidos por 6 empleados manifiestan que no están conformes con el ambiente de trabajo dentro del Departamento, mientras que el 40% que constituyen 4 trabajadores mencionan que si están conformes con el ambiente. La mayoría de los empleados de la empresa consideran que no se encuentran de acuerdo con el ambiente laboral ya que no existe la suficiente colaboración entre los miembros del departamento, y por tal razón se generan discrepancias entre los mismos.

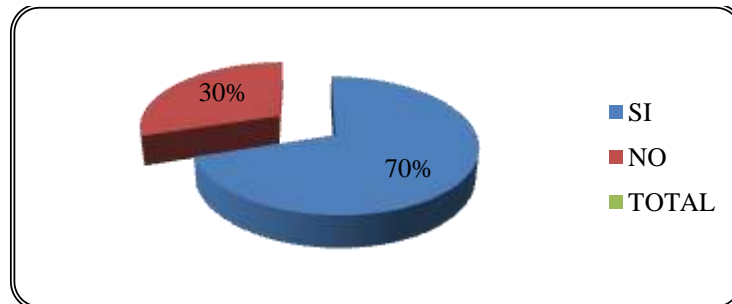
3.- ¿Los procesos de producción que se encuentran a su cargo son previamente planificados?

TABLA 2. 3
ACTIVIDADES PLANIFICADAS

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 7 | 70 |
| NO | 3 | 30 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poulter S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2. 3
ACTIVIDADES PLANIFICADAS



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poulter S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Producción, los 70% constituido por 7 empleados manifiestan que las actividades que se encuentran a su cargo si se planifican; mientras que el 30% constituido por 3 empleados manifiestan que sus actividades no se encuentran previamente planificadas; ya que el programa de trabajo existente no se ha realizado de acuerdo a las necesidades del departamento, es decir en un tiempo determinado surge un cambio inesperado en el manejo de las funciones de los empleados.

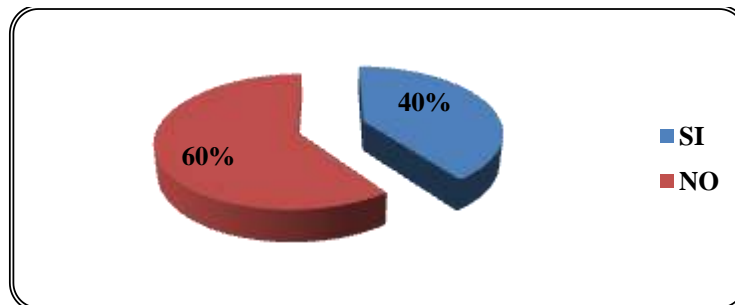
4.- ¿Las actividades que se encuentran a su cargo, están sometidas algún tipo de control?

TABLA 2. 4
TIPOS DE CONTROL

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| SI | 4 | 40 |
| NO | 6 | 60 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultry S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2. 4
TIPOS DE CONTROL



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultry S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Producción, los 40% constituido por 4 empleados manifiestan que las actividades que realizan si son controladas; mientras que el 60% constituido por 6 empleados manifiestan que las actividades que se encuentran a su cargo no están sometidas a ningún tipo de control. Los empleados dan a conocer que las actividades que les corresponde desempeñar, no están sometidas a un control riguroso debido al sin número de actividades que cumple el supervisor en todas las áreas, las mismas que impiden mantener un eficiente control.

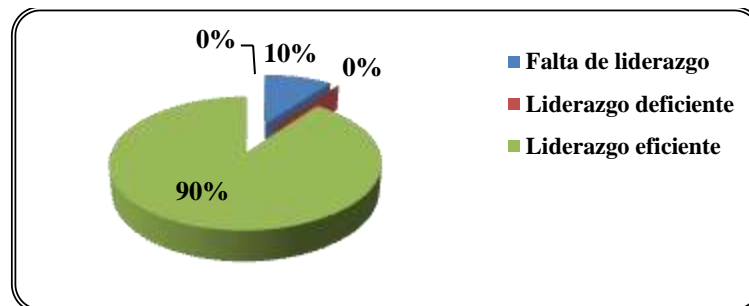
5.- ¿Cómo se ejerce el liderazgo en lo referente al desempeño y logro de los objetivos?

TABLA 2. 5
LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|----------------------|-----------|-------------|
| Falta de liderazgo | 1 | 10 |
| Liderazgo deficiente | 0 | 0 |
| Liderazgo eficiente | 9 | 90 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2. 5
LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
LABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento el 10% constituido por 1 trabajador manifiesta que existe falta de liderazgo, ya que empezó sus actividades laborales en el departamento hace pocos días, mientras que el 90% constituido por 9 trabajadores mencionan que existe un liderazgo excelente, corroborando así que se está dando cumplimiento al logro de los objetivos empresariales, ya que un buen liderazgo repercute en el buen desarrollo.

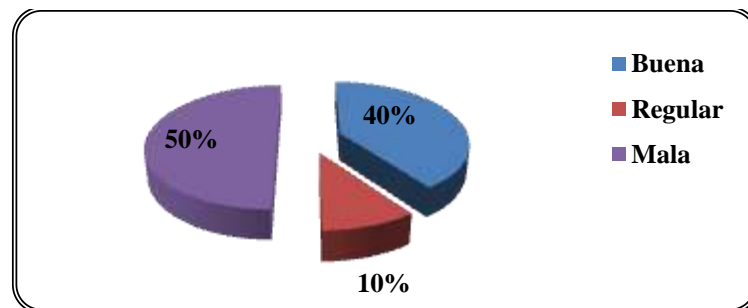
6.- ¿Cómo considera Ud. La comunicación entre todos los miembros de la áreas?

TABLA 2. 6
COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| Buena | 4 | 40 |
| Regular | 1 | 10 |
| Mala | 5 | 50 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2. 6
COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Producción, los 40% constituido por 4 empleados manifiestan que las comunicación es buena, el 10% constituido por 1 trabajador deduce que la comunicación es regular mientras que el 50% que representa a 5 trabajadores manifiestan que el nivel de comunicación entre los miembros de la áreas es malo, por lo que creen que sería importante mantener reuniones periódicas a fin de dar a conocer los medios de comunicación y las necesidades que se presentan a diario.

7.- ¿Con que frecuencia se recibe capacitación profesional?

TABLA 2. 7

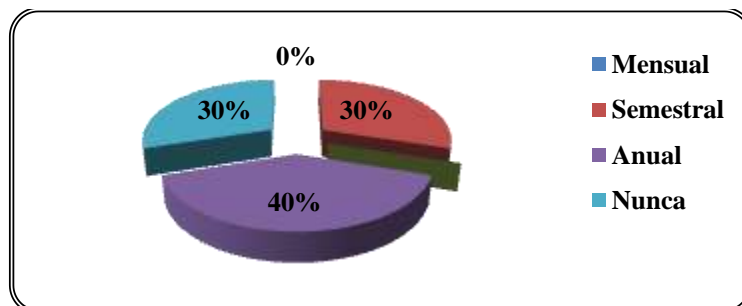
CAPACITACIÓN PROFESIONAL

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------------|------------------|-------------------|
| Mensual | 0 | 0 |
| Semestral | 3 | 30 |
| Anual | 4 | 40 |
| Nunca | 3 | 30 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2. 7

CAPACITACIÓN PROFESIONAL



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Producción, los 30% constituidos por 3 trabajadores manifiestan que reciben capacitación de forma esporádica es decir de manera semestral, en cuanto al 40% constituido por 4 empleados mencionan que reciben capacitación una vez al año, y el 30% restante manifiestan que no reciben ningún tipo de capacitación; esto provoca inconsistencia en el trabajo desempeñado, es importante que los trabajadores reciban capacitación permanente, y cumplan con el plan de capacitaciones.

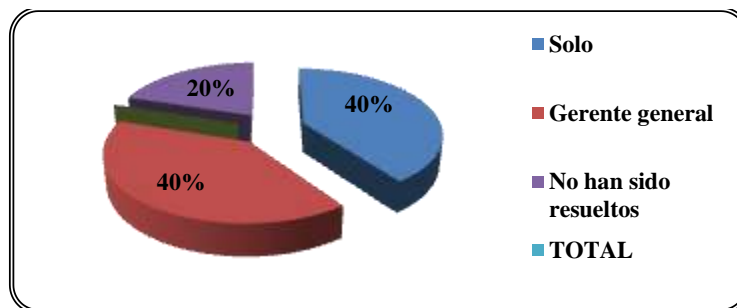
8.- ¿Cómo resuelve los inconvenientes suscitados en el área de trabajo?

TABLA 2.8
INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Solo | 4 | 40 |
| Gerente general | 4 | 40 |
| No han sido resueltos | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultry S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2. 8
INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultry S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada, el 40% que constituye a 4 personas mencionan que, los inconvenientes suscitados en el área de trabajo son resueltos por el gerente general, el 40% que representa a 4 empleados dicen que, los inconvenientes presentados son resueltos por si solos, y un 20% que representa 2 trabajadores dicen que estos percances no han sido solucionados. En cuanto al criterio de los empleados, mencionan que los problemas que se originan en el área de trabajo son resueltos solos o a su vez no se los resuelve, estos se deben a la falta de control por parte del supervisor.

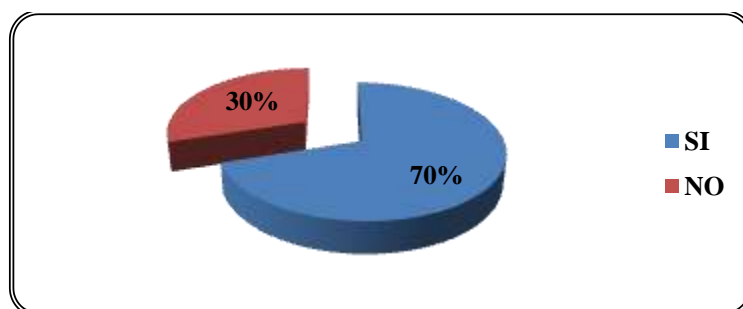
9.- ¿Conoce usted en base a que se asignan responsabilidades?

TABLA 2. 9
RESPONSABILIDAD

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------------|------------------|-------------------|
| SI | 7 | 70 |
| NO | 3 | 30 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2.9:
RESPONSABILIDAD



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultier S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

De 10 trabajadores que representa el 100% de la población encuestada, el 70% que representa a 7 personas mencionan que, si conocen en base a qué aspectos se asignan responsabilidades, y el 30% que representa a 3 empleados, indican no conocer en base a qué argumentos se asignan responsabilidades. Los empleados dan a conocer que las responsabilidades que se les asigna se encuentran establecidas en base al reglamento interno de la empresa pero consideran importante mantenerlos al tanto de los posibles cambios que pueden suscitarse, y que se los tome en cuenta para las modificaciones que se pueden presentar.

10.- ¿Cree necesario aplicar una Auditoría de Administrativa en el departamento de Producción?

TABLA 2. 10

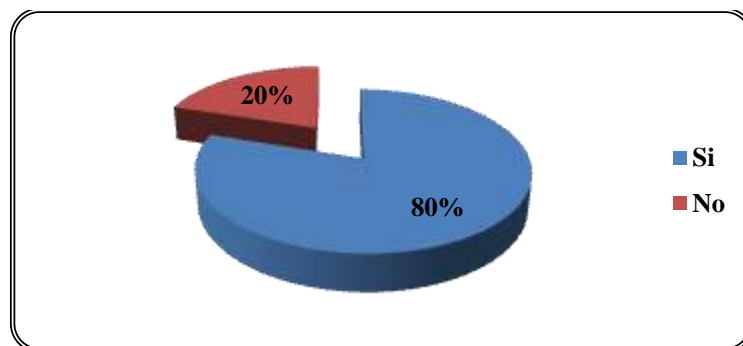
IMPORTANCIA, AUDITORÍA ADMINSTRATIVA

| ALTERNATIVA | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 8 | 80 |
| No | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100% |

FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultry S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

GRÁFICO 2. 30

IMPORTANCIA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



FUENTE: Encuesta Empresa Molinos Poultry S.A.
ELABORADO POR: Investigadora

Análisis e Interpretación

El 100% de la población encuestada que representa a 8 trabajadores, mencionan que si es necesario aplicar una Auditoría Administrativa en el departamento de Procesos de Producción.

La aplicación de una Auditoría Administrativa en el departamento para las diferentes áreas, sería una muy buena opción, ya que por medio de ella se puede corregir y mejorar el ámbito laboral así como también conocer de ciertos campos que permitan efectuar correctamente los objetivos planteados.

2.7 Conclusiones.

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

- La Dirección cuenta una adecuada planificación lo que facilita el desempeño de actividades tanto dentro de esta, como de los estamentos que se encuentran a su cargo y sobre todo influye en la toma de decisiones.
- Existe un control elemental pero no un control excelente en lo que respecta a la ejecución de actividades, ya que si una organización no cuenta con un control no se podrá cerciorar si los hechos van de acuerdo con los objetivos.
- Los registros para evaluar al personal en muy importante es por esta razón que al no estar acorde con los requerimientos es necesario realizar correcciones que permitan mejorar y lograr que cumplan con el objetivo deseado.
- Se establece la necesidad de implementar una Auditoría Administrativa para verificar el grado de razonabilidad de la Gestión Administrativa en el contexto del departamento de producción en todos sus niveles para certificar las fortalezas y realizar los correctivos necesarios a través de las recomendaciones.

2.8. Recomendaciones

Analizando las conclusiones establecidas se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Se debe contar con una planificación sólida y estable puesto que la planificación es un conjunto de actividades relacionadas con la determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, ya que los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para llegar alcanzar.
- Para que exista un adecuado control se deben desarrollar actividades relacionadas con la medición del desempeño, identificando y ajustando las desviaciones existentes, asegurando con ello el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades
- Es necesarios implementar programas sistemáticos de capacitación y mejoramiento continuo al personal, para que este cuente con todos los conocimientos e instrumentos de seguridad y de trabajo que requieren, a fin de que se potencialicen sus capacidades y realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- Aplicar una Auditoria Administrativa para mejorar el proceso administrativo así la utilización de los recursos, lo cual permitirá cumplir con las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que la Dirección tiene que cumplir en un tiempo determinado.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE MOLINOS POULTIER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.”

3.1. Datos Informativos

INSTITUCIÓN: “MOLINOS POULTIER S.A.”

UBICACIÓN: Provincia de Cotopaxi, Ciudad Latacunga

DIRECCIÓN: Calle Quito y Av. Rumiñahui

GERENTE: Ing. Patricio Eastman

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2010

AUDITOR: Alquina Condor Marcia Cecilia

3.2 Introducción

Del análisis y los resultados obtenidos del estudio referente a como se está llevando la Gestión Administrativa, de parte de la gerencia de la empresa: la aplicación de la Auditoría Administrativa tiene como propósito establecer las acciones que se deben desarrollar para su planeación e instrumentarla en forma secuencial, ordenada y en función de los aspectos que se van evaluar y a auditar.

Por ello se presenta como una propuesta y alternativa la aplicación de una Auditoría Administrativa en el departamento de Procesos de Producción con el fin de llevar a cabo el seguimiento de las actividades designadas en cada área de trabajo, determinando de esta manera el nivel de cumplimiento de eficiencia, eficacia en su desarrollo de la empresa.

Esta investigación fue realizada luego de haber experimentado la necesidad que tiene la empresa en este departamento y en las aéreas que lo conforman por lo que podemos mencionar las siguientes: Mala distribución del personal en las áreas de trabajo sin que existan normas que designen su actividad; el manual de procedimientos no aplicado de manera correcta; falta de capacitación para el desarrollo de sus actividades. Todo esto muestra un débil desarrollo con que se cumple los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Por ende se desarrolló un análisis de las actividades en el departamento ya mencionado en el cual se podrá detectar falencias.

3.3 Justificación

La Auditoría Administrativa es importante porque ayuda a la organización a determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidos. En la actualidad estos tipos de Auditorias representan un pilar importante para la toma de decisiones ya que consiste en un examen integral o

parcial de una organización. Mediante este examen se puede analizar la Gestión Administrativa del Departamento de Procesos de Producción de Molinos Poulter S.A. el mismo que involucra procesos como: planificación, organización, dirección y control.

En base a lo expuesto anteriormente se debe acotar que la Auditoría Administrativa cumple con una doble misión: primero, como parte integral del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control; segundo como el medio; principal para la medición y evaluación de resultados. Razón por la que la aplicación de una Auditoría Administrativa contribuye a impulsar el crecimiento de las organizaciones. Se la considera una herramienta idónea para examinar el desempeño, analizar procesos y detectar oportunidades.

A través del desarrollo de la Auditoría se estima obtener soluciones a los problemas existentes en el Departamento de producción de Molinos Poulter S.A. los cuales deben estar establecidos en prácticas del auditoría, sin perder de vista las características del entorno que rodea a esta empresa, para que los resultados que arroje sean los esperados y puedan durar en un tiempo considerable.

Es por esto, se propone soluciones, a través de un enfoque participativo, que den a la dirección las herramientas necesarias para que construya conocimientos, fortalezas capacidades como la reflexión, el análisis y la autocrítica, adjudique responsabilidades y de manera especial se logre el cumplimiento de los objetivos.

Los beneficiarios de esta Auditoría Administrativa serán el Jefe de Producción como eje principal, a través de mejorar sus procesos administrativo, por ende la empresa favorecerá a la colectividad al procurar más ventas, con menos riesgo, alcance sus expectativas de crecer internacionalmente, contribuye de manera positiva con sus trabajadores y con el Estado, y proceder en procesos administrativos eficientes y con una visión avanzadas.

3.4. Objetivos

3.4.1. General

Aplicar una Auditoría Administrativa al Departamento de Producción de MOLINOS POULTIER S.A ubicada en la Provincia de Cotopaxi del Cantón Latacunga, que permita mejorar de manera organizada el grado de desempeño y distribución de actividades en el departamento procesos de producción para que contribuya de una manera efectiva, eficiente además económica para la empresa en el periodo designado.

3.4.2. Específicos

- Evaluar el desempeño del personal Administrativo del Departamento de Producción de Molinos Poultry S.A.
- Conocer si se está cumpliendo con las normas, políticas y reglamentos dentro del período Administrativo.
- Emitir un Informe Final en el que este determinado conclusiones, recomendación de todos los hallazgos encontrados y seguimiento.

3.5. Fundamentación

Aspecto Legal

La Auditoría Administrativa realizada se encuentra amparada en:

- Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptada (NAGA)

3.6 Descripción de la Propuesta

El desarrollo del presente trabajo se realizó con datos reales otorgados por la empresa, el departamento destinado a investigar es el departamento de producción en donde se dio a conocer la situación actual del departamento con la aplicación de la Auditoría Administrativa.

De la misma manera en base a los resultados encontrados durante la Auditoría Administrativa se planteará y se podrá emitir sus respectivas conclusiones y recomendaciones también se emitirá un informe final donde se destacara los aspectos más relevantes, dentro de los procesos de producción, el mismo que fortalecerá el cumplimiento de sus objetivos.

3.7 Aplicación de la Propuesta

Al obtener toda la información necesaria del departamento de producción se procedió a realizar el examen de Auditoría Administrativa al Departamento de Producción de Molinos Poulter S.A.

A continuación se detalla la práctica profesional realizada.

GUÍA GENERAL DE LA AUDITORÍA ADMINSTRATIVA

| | Ref. | P/T |
|--|------|-----|
| ARCHIVO PERMANENTE | | |
| Reseña Histórico | RH | 1/1 |
| Dirección de la empresa y horario de trabajo | DE | 1/1 |
| Actividad Comercial | AC | 1/1 |
| PLANIFICACIÓN PRELIMINAR | | |
| Propuesta de servicios | PS | 1/1 |
| Propuesta Técnica | PT | 3/3 |
| Distribución de trabajo | DT | 1/1 |
| Memorándum de planificación | MP | 2/2 |
| Carta de Compromiso | CC | 2/2 |
| PLANIFICACION ESTRATEGICA. | | |
| Marcas de Auditoría | MA | 1/1 |
| Siglas de Auditoría | SA | 1/1 |
| Cronograma de actividades | CA | 1/1 |
| Grupo de trabajo | GT | 2/2 |
| Análisis FODA | AF | 1/1 |
| PLANIFICACIÓN | | |
| Programa de Auditoría al Departamento Administrativo | PAP1 | 1/1 |
| Plan Estratégico | PE | 2/2 |
| Nómina de empleados | NE | 1/1 |
| Manual de Funciones | MF | 2/2 |
| Organigrama Estructural | OE | 1/1 |
| Organigrama Funcional | OF | 1/1 |
| ARCHIVO CORRIENTE | | |
| INSTRUMENTACIÓN. | | |
| Programa de Auditoría – etapa de Instrumentación | PAI2 | 1/1 |
| Aplicación de cuestionarios | AC | 4/4 |
| Aplicación de indicadores | AI | 4/4 |
| EXAMEN | | |
| Programa de Auditoría –Etapa de Examen | PAE3 | 1/1 |
| Cuadro comparativo de etapa de examen | CC | 1/1 |
| Hoja de hallazgos | HH | 1/1 |
| Evaluación del proceso Administrativo | EPA | 1/1 |
| Calculo de valores | CV | 5/5 |
| INFORME | | |
| SEGUIMIENTO | | |

INFORMACION GENERAL

| | Ref./PT | No. H |
|------------------------------------|----------------|--------------|
| RESEÑA HISTORICA | RH | 1/1 |
| DIRECCION DE LA EMPRESA DE TRABAJO | DE | 1/1 |
| ACTIVIDADES COMERCIALES | AC | 1/1 |

INFORMACIÓN GENERAL

RESEÑA HISTORICA

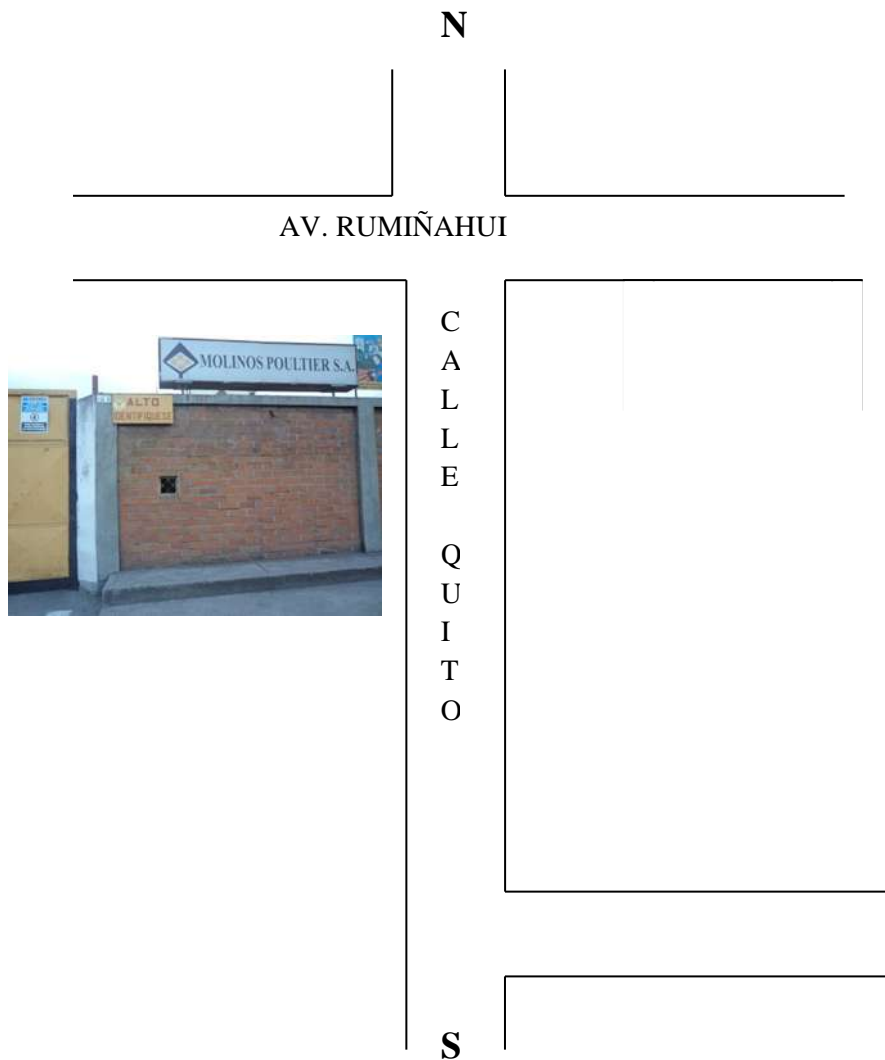
Molinos Poulter S.A. es una empresa de larga trayectoria desde 1905 que fue fundada por el Sr. Arcenio Poulter, desde 1940 con sus dueños: Sr. José Antonio Bueno y a partir de 1980 Luis Noboa Naranjo, actualmente pertenece al Grupo Noboa del Ab. Álvaro Noboa Pontón.

Es una empresa de producción de harina de maíz y sus derivados, harina de trigo y sus derivados. Tiene una buena infraestructura tecnológica, ya que todo su sistema de producción es automatizado dispone de una capacidad instalada aproximada de 73.000 toneladas métricas anuales. Su proveedor de materia prima es Industrial Molinera, empresa perteneciente también al Grupo Noboa y una de las más reconocidas por su participación en el mercado y por su desempeño empresarial.

En la actualidad Molinas Poulter S.A., como empresa de tradición, prestigio e impulsadora de la Industrial de la panificación y la industria agrícola precisa involucrarse en un proceso de mejoramiento continuo, adaptando a su gestión herramientas de la administración que le permitan mantener y mejorar siempre su posición en el mercado

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, HORARIOS DE TRABAJO

Molinos Poulter S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, sector Sur, en la Av. Rumiñahui y Quito.



El Horario de trabajo en el que labora la Empresa

- Departamento Administrativo en horario de lunes a viernes de 8H 30 a 16H00
- Departamento de producción en turnos rotativos

ACTIVIDADES COMERCIALES

La principal actividad comercial que realiza la empresa es la venta de harina flor hacia todas las ciudades del país.

Para lo cual deben cumplir con las norma de calidad establecidos para cada producto

| DESCRIPCIÓN |
|----------------------|
| Harina Maizabroza |
| Harina Poultier |
| Harina Espada de Oro |
| Harina Purina |
| Harina Lista |
| Tercerilla |

Fuente: Molinos Poultier S.A.

| DESCRIPCIÓN |
|-------------|
| 50 KG. |
| 45 KG. |
| 1 KG. |
| ½ KG. |

Fuente: Molinos Poultier S.A.

ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE

| | |
|--------------------------------|---|
| Cliente: | Molinos Poulthier S.A. |
| Dirección: | Calle Quito y Av. Rumiñahui - Latacunga |
| Naturaleza del trabajo: | AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN |
| Período: | 1° de Enero Al 31 de Diciembre del 2010 |

| ARCHIVO DE TRABAJO | | Ref. / PT | No. H |
|-----------------------|-----------------------------|-----------|-------|
| | Propuesta de servicio | PS | 1/1 |
| | Propuesta Técnica | PT | 3/3 |
| | Distribución de Trabajo | DT | 1/1 |
| | Memorándum de Planificación | MP | 2/2 |
| | Carta de Compromiso | CC | 2/2 |

PROPUESTA DE SERVICIOS

Latacunga, 02 Marzo del 2012

Ing. Patricio Eastman
GERENTE DE MOLINOS POULTIER S.A.
Presente.

De nuestra consideración:

La Empresa Molinos Poulter S.A. representada por el gerente Ing. Patricio Eastman autoriza realizar la Auditoría Administrativa a los Procesos de Producción de la empresa, en el periodo correspondiente del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010; a M&A Auditores conformado por la señora: Alquina Córdor Marcia Cecilia con el fin de realizar el trabajo investigativo previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

A continuación pongo a vuestra consideración la propuesta de trabajo.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipo mis más sinceros agradecimientos y reitero los sentimientos de alta consideración y estima.

Marcia Cecilia Alquina
REPRESENTANTE LEGAL
C.I. 1712758976001

PROPUESTA TÉCNICA

ANTECEDENTES

Reciba un cordial y atento saludo de quienes suscriben la siguiente propuesta técnica con la finalidad de dar a conocer los antecedentes de M&A Auditores Asociados.

M&A Auditores está conformada por la señora: Alquinga Cóndor Marcia Cecilia egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi quien van a realizar la Auditoría Administrativa a la Empresa Molinos Poulitier S.A. en el departamento de procesos de producción PREVIO a la Obtención Del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

El objetivo es efectuar un trabajo eficiente con el fin de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante la vida universitaria, para obtener el título y poder ofrecer los servicios profesionales de calidad.

FIRMA: M&A Auditores.

- Alquinga Cóndor Marcia Cecilia Egresada

ASESORÍA LEGAL

M.Sc. Parreño Cantos Jorge Alfredo
Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

SERVICIOS DE AUDITORÍA

Auditoría Administrativa

NATURALEZA

M&A Auditores realizara una Auditoría Administrativa en el departamento de procesos de producción de la empresa Molinos Poulitier S.A. de acuerdo a los Principios y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Elaborado por: M&A | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ALCANCE

Evaluar al personal administrativo y operativo que integran el Departamento de Procesos de Producción para medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus metas y objetivos y el desempeño de sus funciones en el período Enero – diciembre del 2010.

OBJETIVOS:

- Determinar el nivel de desempeño en la utilización de los recursos del departamento de Procesos de Producción.
- Evaluar el proceso administrativo con el propósito de verificar el manejo de las actividades del departamento antes mencionado.
- Verificar el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de dar seguimiento al mejor desempeño de lo propuesto por la empresa.
- Evaluar el proceso administrativo con el propósito de verificar el manejo de las actividades del departamento antes mencionado.
- Verificar el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de dar seguimiento al mejor desempeño de lo propuesto por la empresa.

ESTRATEGIAS

- Conocer el Control Interno existente.
- Entrevistar y evaluar al personal del departamento de Procesos de Producción.

ACCIONES:

- Visita previa a la empresa.
- Encuesta al personal del departamento de Procesos de Producción.
- Aplicación de Cuestionarios
- Entrevista

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Elaborado por: M&A | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

RECURSO HUMANO:

- Auditora:
- Sra. Alquina Córdor Marcia Cecilia

RECURSOS MATERIALES:

- Una lapto
- Flash Memory.
- Cámara fotográfica.
- Suministro y materiales de oficina,
- Otros.

RECURSOS FINANCIEROS:

- Transporte, Alimentación
- Imprevistos

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Elaborado por: M&A | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

El desarrollo de la Auditoría Administrativa el equipo de trabajo efectuara las siguientes actividades.

| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|----|---------------------------------|-------------|
| 1 | Planificación de la Auditoría | A.C.M.C |
| 2 | Instrumentación de la Auditoría | A.C.M.C |
| 3 | Examen de Auditoría | A.C.M.C |
| 4 | Informe de Auditoría | A.C.M.C |

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

ANTECEDENTES:

La Auditoría Administrativa en la empresa Molinos Poulter S.A. dentro del Departamento de Producción, se realizó por primera vez por el equipo de trabajo M&A Auditores, el mismo que ayudará a los administradores a mejorar el desarrollo de las actividades realizadas dentro del departamento

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

- Establecer un proceso de funciones para el departamento de producción, que permita delegar las actividades específicas a cada empleado.
- Determinar un proceso de trabajo que organice las actividades del personal que labora en el departamento de producción.
- Lograr dar solución a las falencias encontradas por medio de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

PUNTOS DE INTERÉS PARA LA AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa comprende las áreas que tiene que ver directamente con la administración del departamento de producción por lo que el interés radica en los aspectos:

La Auditoría Administrativa, se realizará a personal que trabaja en Procesos de Producción.

- Programación de actividades
- Acatamiento de objetivos y metas
- Vigilancia en el desarrollo de actividades

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: M&A | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

RECURSOS A UTILIZAR

Para la ejecución de la Auditoría se contará con los siguientes recursos

RECURSOS HUMANOS:

- Auditor: Sra. Alquina Marcia Cecilia

RECURSOS MATERIALES:

- Suministros y Materiales de Oficina
- Pen Driver
- Equipos de Cómputo

VISITAS:

Estás se realizarán durante el periodo de duración de la auditoría que se requiera para culminarla.

TIEMPO ESTIMADO:

Para ejecutar la Auditoría se ha considerado una visita de una hora por día en un tiempo de 60 días laborables de los meses de Marzo, Abril, Mayo.

Marcia Cecilia Alquina
REPRESENTANTE LEGAL
C.I. 1712758976

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Elaborado por: M&A | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

CARTA DE COMPROMISO

Ing. Patricio Eastman

GERENTE DE LA EMPRESA MOLINOS POULTIER S.A.

Presente. -

De mi consideración:

Expresándole un atento saludo, por medio de la presente como auditores, pongo de manifiesto la aceptación de colaborar con "MOLINO POULTIER S.A. EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION".

La Auditoría será realizada con el fin de detectar posibles desviaciones existentes en el campo ADMINISTRATIVO ya que este tipo de Auditoría será diseñada para obtener una certeza razonable sobre:

- El nivel de cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento de Producción.
- El grado de control que se da a cada una de las actividades planificadas.
- El grado de confiabilidad del personal administrativo y operativo, en lo que se refiere al manejo de los recursos dentro de dicha empresa.
- El nivel de cumplimiento y compromiso que tiene el personal que forma parte de dicho departamento.
- El grado de comunicación que existe dentro del departamento de producción.

La Auditoría incluye un examen detallado y sistemático que se basa en pruebas y evidencias que determinen el cumplimiento de las actividades que realiza el personal administrativo con el que cuenta la "El Departamento de Producción".

Al concluir con la Auditoría se considerará un límite de error, por concepto de que no se haya identificado algunos problemas, además en caso de presentarse irregularidades se enviará un comunicado a la empresa para que se tome correctivos del caso.

La Auditoría asume la responsabilidad y el compromiso en lo que respecta a la confidencialidad de la información que obtenga como resultado de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

Por lo tanto la Firma de Auditoría no asume ninguna obligación en lo que se refiere a responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error involuntario de los aspectos que han sido examinados.

Para que la Auditoría sea realizada de manera eficaz, eficiente y acorde a la situación actual de la empresa, es importante que el personal que forma parte de la misma brinde su colaboración y apoyo lo que facilitará obtener información real.

Por la gentil atención que dé al presente documento, sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos realizados para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

Se suscribe la presente carta compromiso a los 02 días del mes de Octubre del 2012.

Aceptado por:

Ing. Patricio Eastman
GERENTE GENERAL

Marcia Alquina
REPRESENTANTE LEGAL

ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE

| | |
|--------------------------------|---|
| Cliente: | Molinos Poulter S.A. |
| Dirección: | Calle Quito y Av. Rumiñahui - Latacunga |
| Naturaleza del trabajo: | AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN |
| Período: | 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2010 |

| ARCHIVO DE TRABAJO | | Ref. / PT | No. H |
|-----------------------|---------------------------|-----------|-------|
| | Marcas de Auditoría | MA | 1/1 |
| | Siglas de Auditoría | SA | 1/1 |
| | Cronograma de Actividades | CA | 1/1 |
| | Grupo de Trabajo | GT | 2/2 |
| | Análisis FODA | AF | 1/1 |

MARCAS DE AUDITORÍA

| MARCAS | DESCRIPCIÓN |
|--------|--------------------------------------|
| < | Ligado |
| W | Comparado |
| * | Observado |
| < | Rastreado |
| ^ | Indagado |
| ∞ | Analizado |
| ↔ | Conciliado |
| ∩ | Circularizado |
| ⊖ | Sin respuesta |
| ⊕ | Confirmaciones, respuesta afirmativa |
| ⊖ | Confirmaciones, respuesta negativa |
| ✓ | Comprobado |
| Σ | Cálculos |
| ⊕ | Inspeccionado |
| Nº | Notas explicativas |

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Elaborado por: M&A | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

SIGLAS DE AUDITORÍA

| Siglas | Descripción |
|---------------|---------------------------------------|
| C.T | Cronograma de Trabajo |
| P.A | Programa de Auditoría |
| C.H.E | Cédula de hallazgo y evidencias |
| C.A.D | Cedula de Análisis Documental |
| C.A.R | Cédula de Aspectos Relevantes |
| C.C.I | Cuestionario de Control Interno |
| P.C.I | Punto de Control Interno |
| I.G | Indicadores de Gestión |
| C.C | Cuadro Comparativo |
| H.H | Hoja de Hallazgos |
| E.P.A | Evaluación del Proceso Administrativo |
| C.V | Cálculo de Valores |

| NOMBRES | CARGO | SIGLAS |
|----------------------------------|--------------|----------------|
| Alquinga Cóndor Marcia Cecilia | AUDITOR | A.C.M.C |
| Dr. Parreño Cantos Jorge Alfredo | SUPERVISOR | P.C.J.A |

PERSONAL DEL CLIENTE CON QUIENES DEBEMOS COORDINAR EL TRABAJO

| NOMBRE | CARGO |
|-----------------------|--------------------|
| Ing. Patricio Eastman | GERENTE |
| Ing. Patricio Eastman | ADMINISTRADOR |
| Lcda. Carmen Salgado | CONTADORA |
| Ing. Daniel Rivero | JEFE DE PRODUCCIÓN |

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: M&A | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| MESES | MARZO | | | | | ABRIL | | | | | MAYO | | | |
|-----------------------------|--------|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|--------|---|---|---|
| SEMANAS | Semana | | | | | Semana | | | | | Semana | | | |
| DÍAS | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| VISITA PRELIMINAR | | x | x | | | | | | | | | | | |
| PLANIFICACIÓN | | | | x | x | x | | | | | | | | |
| INSTRUMENTACIÓN | | | | | | | x | x | x | | | | | |
| EXAMEN | | | | | | | | | | x | x | x | | |
| BORRADOR DE AUDITORÍA | | | | | | | | | | | | | x | |
| PRESENTACIÓN DEL INFORME DE | | | | | | | | | | | | | | X |
| CONSIDERAR DEL SEGUIMIENTO | | | | | | | | | | | | | | x |
| SEGUIMIENTO | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

GRUPO DE TRABAJO

DATOS PERSONALES



Nombres y Apellidos : Marcia Cecilia Alquina Córdor
Lugar y Fecha de Nacimiento : Latacunga, 15 de Mayo de 1974
Cédula de Identidad : 1712758976
Dirección : La Laguna
Estado Civil : Casada

FORMACIÓN ACADÉMICA

SUPERIOR

2006-2010
Universidad Técnica De Cotopaxi
Egresada en Ing. Contabilidad y Auditoría.

SECUNDARIA

1992-1998
Colegio Particular "Sagrado Corazón de Jesús" - Latacunga
Bachiller Ciencia Administrativas, Contabilidad y Comercio.

PRIMARIA

Escuela Particular "San José La Salle".
Latacunga

CURSOS REALIZADOS

Suficiencia en el idioma "Inglés" en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

IDENTIFICACIÓN DE LA FIRMA AUDITORÍA

Nombre o Razón Social : M&A AUDITORES
RUC : 1712758976001
Ciudad : Latacunga
Fecha de Constitución : 03-03-2001
Dirección : Pasaje Tovar Padre Salcedo
Teléfono : 03 2806557
Correo electrónico : m&a@hotmail.com
Representante legal : Marcia Cecilia Alquina Córdor

Marcia Alquina
Representante Legal
CI. 1712758976

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Planeación de actividades semanales
- Comunicación directa entre Gerencia y el Personal
- Cumplimiento eficiente hacia los clientes externos
- Cuentan con todas las instalaciones básicas adecuadas
- Cuenta con registro de asistencia diaria del personal administrativo y de producción
- Pago de remuneración puntual y de acuerdo a la Ley
- Control de Bodega se lleva kardex
- Capacitación ocasional al personal administrativo

Debilidades

- Duplicidad de funciones
- Órdenes directas de manera verbal y aislada hacia los departamentos
- Falta de normas de seguridad y riesgo
- Cumplimiento parcial de metas y objetivos de la empres
- Baja Estabilidad Laboral
- Falta de programas de capacitación adecuado y sistemático

Oportunidades

- Elaborar mapas de riesgo y puntos de encuentro
- Elaborar Manual de Procedimiento
- Convenios o contratación de Agentes Capacitadores
- Difundir la Visión y Misión de la empres
- Elevar el comportamiento del desempeño laboral del personal a través de estímulos

Amenazas

- Clientes Insatisfechos
- Competencia con mejores estándar de oferta
- Situación política
- Situación financiera
- Decisiones políticas y coyunturales del Gobierno

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE

| | |
|--------------------------------|---|
| Cliente: | Molinos Poulthier S.A. |
| Dirección: | Calle Quito y Av. Rumiñahui - Latacunga |
| Naturaleza del trabajo: | AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN |
| Período: | 1° de Enero Al 31 de Diciembre del 2010 |

| ARCHIVO DE TRABAJO | | Ref. / PT | No. H |
|-----------------------|---|------------------|--------------|
| | Programa de Auditoría-Eta Planificación | PAP1 | 1/1 |
| | Plan Estratégico | PE | 1/1 |
| | Nómina de Empleados | NE | 1/1 |
| | Manual de Funciones | MF | 2/2 |
| | Organigrama Estructural | OE | 1/1 |
| | Organigrama Funcional | OF | 1/1 |

ETAPA: PLANIFICACIÓN

OBJETIVOS:

Conocer y evaluar los procedimientos administrativos que se han utilizado en el período auditado para poder obtener una mayor claridad, tanto en la información como en los elementos que los fundamentan.

| No | PROCEDIMIENTOS | REF P/T | FECHA | PREPARADO POR: |
|----|--|------------|------------|-------------------|
| 1 | Acceder a la información concerniente al Plan estratégico | PE2/2 | 2012/03/21 | A.C.M.C |
| 2 | Solicitar la nómina de empleados | NE1/1 | 2012/03/22 | A.C.M.C |
| 3 | Solicitar el Manual de Funciones | MF2/2 | 2012/03/23 | A.C.M.C |
| 4 | Solicitar el Organigrama Estructural y Funcional de la empresa | OE1/1 | 2012/03/24 | A.C.M.C |
| 5 | Solicitar el Organigrama Funcional | OF1/1 | 2012/03/25 | A.C.M.C |

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

GERENCIA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PROCESOS DE PRODUCCIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Elevar la calidad de los resultados de las actividades administrativas a partir del incremento de la eficiencia de los proyectos operativos del departamento de producción, con el fin de ampliar el nivel de satisfacción de los directivos.
- Mejorar el nivel de formación del personal del departamento de producción, en el manejo de nuevas tecnologías y técnicas en pro de mejorar la comunicación y el desempeño laboral.

ESTRATEGIA

- Identificar las necesidades del departamento
- Elaborar un plan de capacitación del personal para la utilización equipos
- Determinar perfiles para la selección y contratación de personal
- Sensibilizar y concientizar en cuanto al conocimiento del Manual de Funciones del Departamento Administrativo Productivo
- Diseñar un plan de capacitación del personal en cuanto manejo de tecnología y técnicas de comunicación y desempeño laboral
- Realizar una agenda diaria de trabajo, derivada de la planificación estratégica de la empresa
- Elaborar el Manual de Procedimientos para el departamento de producción de la empresa:

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

NOMINA DE EMPLEADOS

| RESPONSABLES | DEPARTAMENTO |
|-----------------------|--|
| Ing. Patricio Eastman | GERENTE |
| Ing. Patricio Eastman | ADMINISTRADOR |
| Lcda. Carmen Salgado | CONTADORA |
| Ing. Daniel Rivero | JEFE DE PRODUCCIÓN |
| Sr. Edgar Flores | SUPERVISOR DE SUB PRODUCTOS DEL MAÍZ |
| Sr. Rafael Pazuña | SUPERVISOR DE SUB PRODUCTOS DEL MAÍZ |
| Sr. Francisco Albán | SUPERVISOR PRODUCCIÓN DE HARINA Y TRIGO |

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

GERENCIA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Del Gerente General.- La función principal del Gerente General es el de tomar decisiones bajo una planificación, organización, leyes y reglamentos. La Gerencia está representada por el Ing. Patricio Eastman que tiene entre otras las siguientes funciones:

- Representar oficialmente a la empresa por sí, o por medio de su delegado en todo aspecto o lugar que fuere necesario.
- Revisar informes financieros y dar a conocer a la Junta General de Accionistas.
- Convocar y dirigir reuniones de Planificación Estratégica.
- Velar por el cumplimiento integral de los objetivos de la empresa.
- Gestionar y ordenar los pagos oportunos de acuerdo a la ley y al presupuesto establecido.
- Participar en actividades de la comunidad.
- Autorizar capacitaciones para el personal operativo y administrativo de la misma.

Del Administrador.- La empresa cuenta con los servicios de una persona capacitada en todo lo referente al aspecto pedagógico y entre las funciones que desempeña están:

- Distribución de Trabajo.
- Planificación Empresarial.
- Control de Presupuesto Anual.
- Planificar Anualmente sus actividades y presentara al Gerente General para su aprobación.
- Colaborar en el orden y la buena marcha de los departamentos de la empresa.

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

Del Contador.- Llevar de manera eficiente el proceso contable de la empresa y sus funciones son:

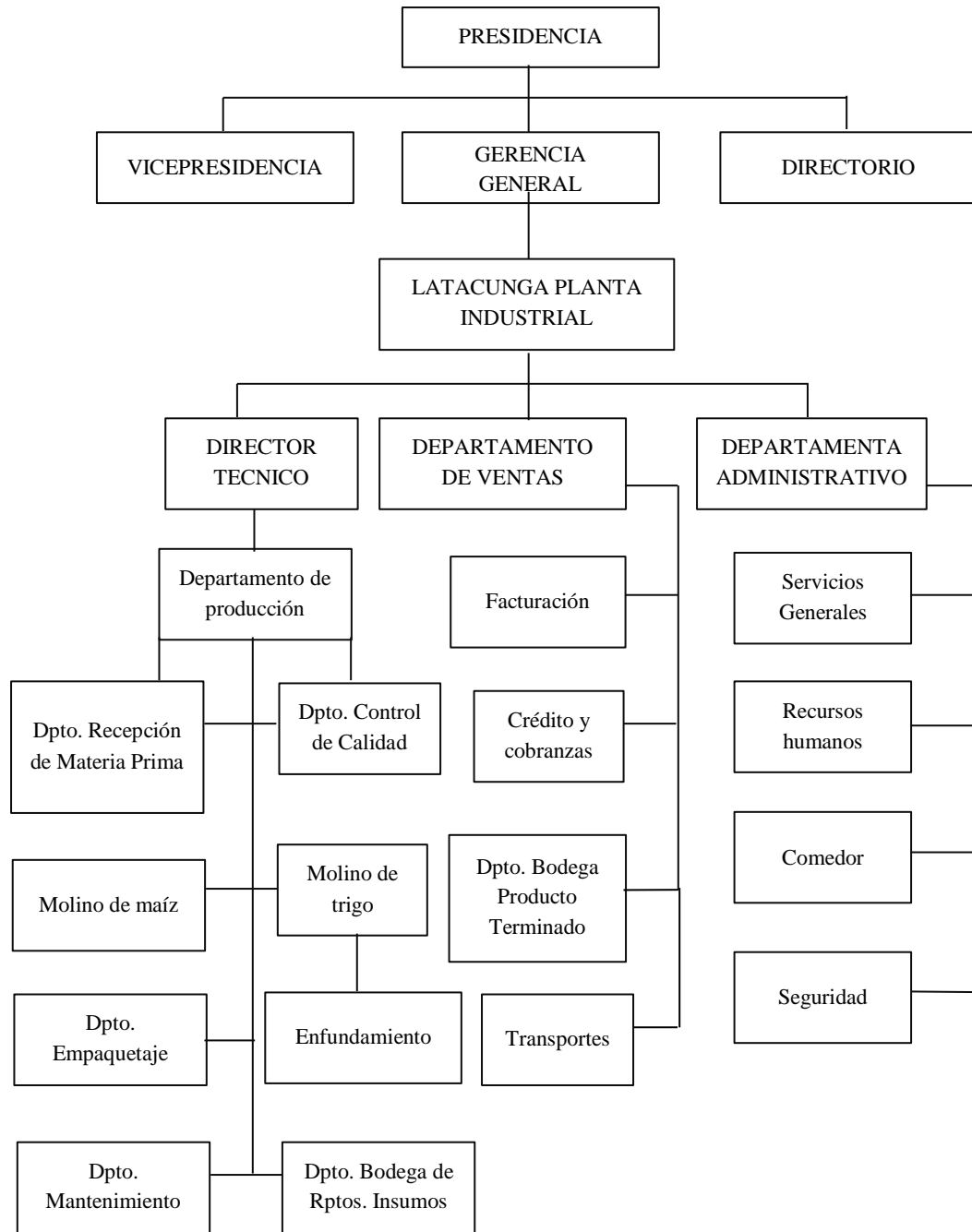
- Realizar la contabilidad de los ingresos y egresos que tiene la empresa
- Realización de los Estados Financieros de un periodo determinado
- Elaboración de los roles mensuales de pago de los empleados de la empresa
- Elaboración de formularios del S.R.I y planillas de pago del IESS.
- Realizar informes mensuales de costos con el fin de tomar decisiones correctas

Jefe del Departamento de Producción.- Es el encargado de las siguientes actividades:

- Orientar y asesorar permanentemente a su personal.
- Informar al administrador de las actividades realizadas semanalmente.
- Organizar y coordinar actividades entre el personal administrativo y operativo dentro del departamento.
- Planificar turnos de trabajo con el personal disponible.
- Coadyuvar al desenvolvimiento empresarial.

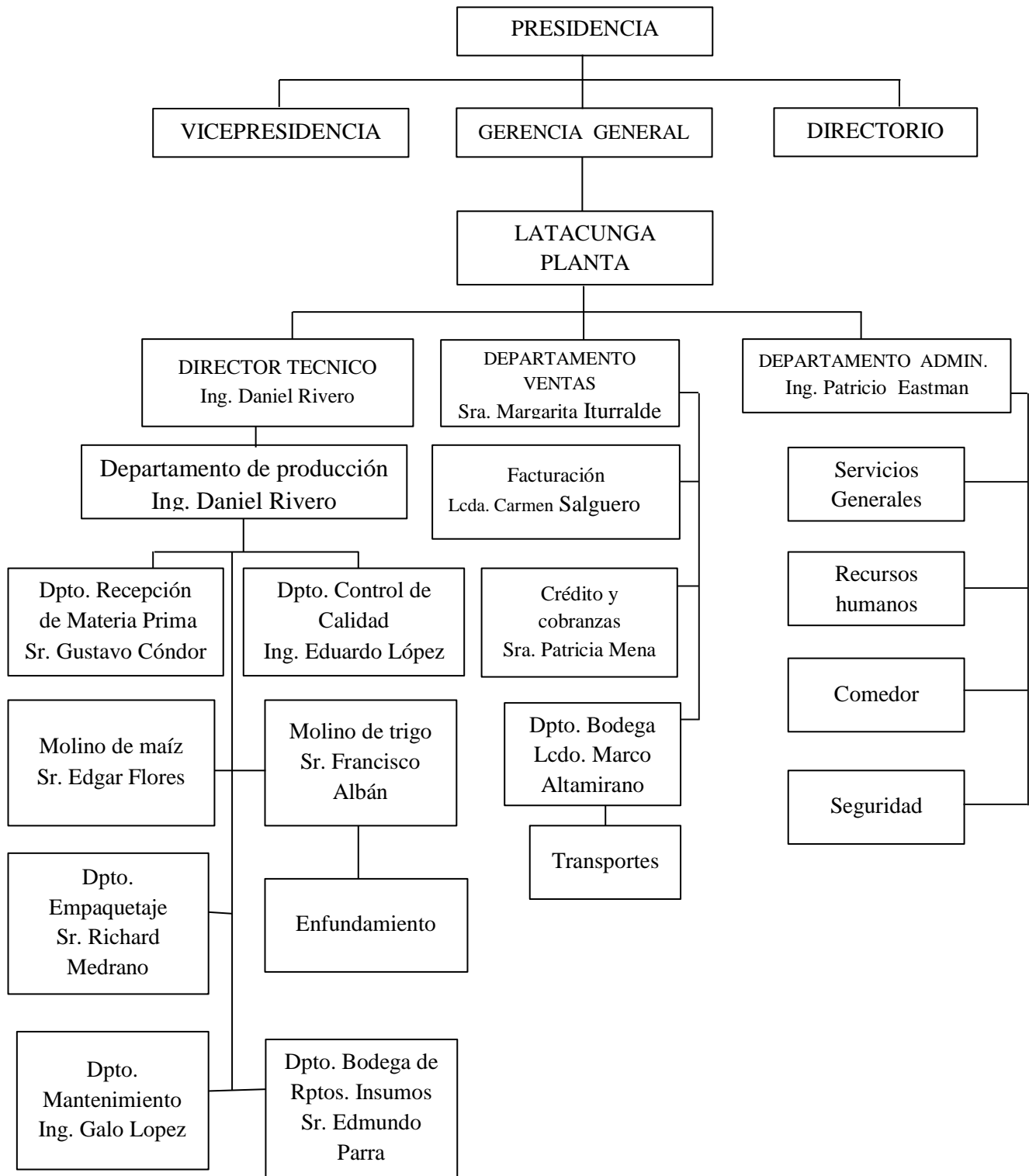
| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: MOLINOS POULTIER

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |



| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

| | |
|--------------------------------|---|
| Cliente: | Molinos Poulthier S.A. |
| Dirección: | Calle Quito y Av. Rumiñahui - Latacunga |
| Naturaleza del trabajo: | AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN |
| Período: | 1° de Enero Al 31 de Diciembre del 2010 |

| ARCHIVO DE TRABAJO | | Ref. / PT | No. H |
|--------------------------|---|-----------|-------|
| | Programa de Auditoría-Instrumentación Etapa 2 | PAI2 | 1/1 |
| | Aplicación de cuestionarios | AC | 1/1 |
| | Aplicación de Indicadores | AI | 4/4 |

ETAPA: INSTRUMENTACIÓN

OBJETIVO:

- Seleccionar y aplicar técnicas de recolección de información más viables para contar con información veraz y oportuna, lo que facilitara establecer la situación real de la empresa.

| N o | PROCEDIMIENTOS | Ref. P/T | FECHA | Prepara do por: |
|--------|--|-------------|------------|--------------------|
| 1 | Aplicación del Cuestionario de Control Interno al personal de procesos de producción Molinos Poulter | AC4/4 | 2012/04/14 | A.C.M.C |
| 2 | Interpretación de los resultados obtenidos de los cuestionarios | AC4/4 | 2012/04/14 | A.C.M.C |
| 3 | Selección y aplicación de Indicadores Administrativos Cuantitativos | AI4/4 | 2012/04/14 | A.C.M.C |
| 4 | Observaciones encontradas en la aplicación de Indicadores | AI4/4 | 2012/04/14 | A.C.M.C |

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ETAPA: PLANIFICACIÓN

| ELEMENTOS | PREGUNTA | TABULACION | | % | INTERPRETACIÓN |
|----------------|---|------------|----|-----------|--|
| | | SI | NO | | |
| OBJETIVOS | ¿Considera usted que la Dirección ha logrado cumplir los objetivos definidos en el Plan Estratégico? | 9 | 2 | 82 | El 82% de los empleados considera que los objetivos alcanzados por la Dirección no se han cumplido como están planteados en el plan Estratégico. |
| METAS | ¿Considera usted que se han cumplido las metas establecidas en el Plan Estratégico? | 7 | 4 | 64 | Un 64% de los empleados considera que no se han cumplido las metas establecidas. |
| ESTRATEGIAS | ¿Las estrategias implementadas por la Dirección han dado el resultado esperado? | 3 | 7 | 64 | El 64% de los empleados responde que las estrategias implementadas no han dado el resultado esperado. |
| PROCESOS | ¿Considera usted que la Dirección cumple con los procesos de control establecidos? | 2 | 9 | 82 | El 82% de los empleados considera que la Dirección no cumple con los procesos definidos. |
| POLÍTICAS | Las políticas implementadas por la Dirección se ajustan a las definidas en el Plan Estratégico. | 2 | 9 | 82 | El 82% responde que las políticas implementadas por la Dirección no se ajustan a las definidas. |
| PROCEDIMIENTOS | ¿Considera que los procedimientos asignados por la Dirección están acorde a los procedimientos definidos? | 2 | 9 | 82 | El 82% considera que los procedimientos no están acorde a los procedimientos definidos. |
| ENFOQUE | ¿Cree usted que las funciones aplicadas están acorde a las funciones establecidas? | 1 | 10 | 91 | El 91% cree que las funciones aplicadas no están acorde a las funciones establecidas. |
| HORIZONTE | ¿Las acciones realizadas por la Dirección están acordes a las planteadas en el Plan Estratégico? | 1 | 10 | 91 | El 91% de las acciones realizadas por la Dirección no están acorde a las planteadas. |

CONCLUSIÓN

Los problemas que tiene la empresa en cuanto a la Etapa de Planificación se encuentran en los elementos concernientes al: Enfoque y Horizonte.

MARCAS:  Analizado

ETAPA: ORGANIZACIÓN

| ELEMENTOS | PREGUNTA | TABULACIÓN | | % | INTERPRETACIÓN |
|---|--|------------|----|------------|--|
| | | SI | NO | | |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | ¿Las órdenes emanadas se procesan observando el nivel de jerarquía? | 2 | 7 | 64 | El 64% de los empleados considera que las órdenes emanadas no se procesan observando el nivel de jerarquía. |
| DIVISIÓN Y DISTRIB. DE FUNCIONES | ¿Estima que las funciones que se le asignan están claramente delimitadas? | 1 | 10 | 91 | El 91% estima que las funciones que se le asignan no están claramente delimitadas. |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | ¿Considera que la Dirección ha realizado acciones para mejorar la dinámica organizacional de la Empresa? | 9 | 3 | 91 | El 91% considera que la Dirección si ha realizado acciones para mejorar la dinámica organizacional. |
| CAMBIO ORGANIZACIONAL | ¿La Dirección ha implementado medidas de cambio que le han permitido mejorar su accionar? | 2 | 9 | 91 | El 91% responde que la Dirección no ha implementado medidas de cambio que permitan mejorar su accionar. |
| ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS | ¿La dirección aplica sistemas de control administrativo en base a estudios administrativos establecidos? | 11 | 0 | 100 | El 100% considera que la Dirección si aplica sistemas de control administrativo en base a estudios administrativos establecidos. |
| INSTRUMENTOS TÉCNICO DE APOYO | ¿Conoce cuales son los instrumentos técnicos de apoyo con el que cuenta la dirección para desarrollar las actividades? | 2 | 9 | 91 | El 91% no conoce cuales son los instrumentos técnicos de apoyo con el que cuenta la Dirección para desarrollar sus actividades. |
| RECURSOS HUMANOS | ¿Considera que el recurso humano con que cuenta la Dirección contribuye al mejoramiento de la misma? | 3 | 9 | 91 | El 91% considera que el recurso humano con que cuenta la Dirección no contribuye al mejoramiento de la misma. |
| CONCLUSIÓN | | | | | |
| Se determina que la problemática está centrada en la: División y distribución de funciones, la estructura organizacional, el cambio organizacional y la aplicación de instrumentos técnicos de apoyo. | | | | | |

MARCAS:  Analizado

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ETAPA: DIRECCIÓN

| ELEMENTOS | PREGUNTA | TABULACIÓN | | % | INTERPRETACIÓN |
|--|---|------------|----|----|---|
| | | SI | NO | | |
| LIDERAZGO | ¿Considera que el liderazgo establecido por la Dirección incide en el desempeño de los empleados? | 3 | 8 | 73 | El 73 % de los empleados considera que el liderazgo establecido por la Dirección no incide en su desempeño. |
| COMUNICACIÓN | ¿Considera adecuados los canales de comunicación que utiliza la Dirección para entregar y recibir la información? | 3 | 8 | 73 | El 73 % de los empleados considera que los canales de comunicación que utiliza la Dirección no son los adecuados para recibir y entregar información. |
| MOTIVACIÓN | ¿Conoce usted la existencia de incentivos para el personal que forma parte de la Dirección'? | 8 | 3 | 73 | El 73 % de los empleados si conoce la existencia de incentivos de parte de la Dirección. |
| GRUPOS DE TRABAJO | ¿El trabajo en grupo permite un elevado nivel de eficiencia? | 8 | 3 | 73 | El 73 % de los empleados responde que el trabajo en grupo si permite un elevado nivel de eficiencia |
| MANEJO DE ESTRÉS | ¿El comportamiento laboral es concordante con el desempeño laboral de parte de los empleados? | 8 | 3 | 73 | El 73 % de los empleados considera que su comportamiento laboral si es concordante con el desempeño laboral. |
| MANEJO DE CONFLICTOS | ¿Considera usted que existen conflicto entre los empleados de la Dirección? | 3 | 8 | 73 | El 73 % considera que no existe conflicto entre los empleados de la Dirección. |
| TOMA DE DECISIONES | ¿Las decisiones que se toman en la Dirección son consensuadas? | 2 | 9 | 73 | Las decisiones que se loman en la Dirección no son consensuadas. |
| CONCLUSIÓN | | | | | |
| Se establece que- existe problemas en lo que respecta a: Liderazgo , comunicación, manejo de conflictos y toma de decisiones. | | | | | |

MARCAS: Analizado

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ETAPA: CONTROL

| ELEMENTOS | PREGUNTA | TABULACIÓN | | % | INTERPRETACIÓN |
|---------------------|---|------------|----|-----|--|
| | | SI | NO | | |
| NATURALEZA | ¿Se realizan controles sistemáticos a todas y cada una de las actividades que realiza la Dirección? | 8 | 3 | 73 | El 73 % responde que si se realizan controles sistemáticos a todas y cada una de las actividades que realiza la Dirección. |
| SISTEMAS | ¿Los controles que realiza la Dirección se encuentran centralizados a una sola área? | 11 | 0 | 100 | El 100 % afirma que los controles que realiza la Dirección si se encuentra centralizado a una sola área. |
| PROCESOS | ¿Aplica la Dirección alguna matriz para medir el desempeño? | 0 | 11 | 100 | El 100 % de los empleados responde que no se aplica algún matriz para medir el desempeño. |
| ÁREAS DE APLICACIÓN | ¿Cuenta la Dirección con un cronograma de evaluación y control por áreas? | 11 | 0 | 100 | El 100 % responde que si cuenta la Dirección con un cronograma de evaluación y control por áreas. |
| CALIDAD | ¿Cuenta la Dirección con sistemas de calidad que le permitan brindar un mejor servicio? | 8 | 3 | 73 | El 73 % considera que la Dirección si cuenta con sistemas de calidad que le permitan brindar un mejor servicio. |

CONCLUSIÓN

La empresa enfrenta problemas en lo concerniente a: los procesos a seguir en la gestión administrativa.

MARCAS:  Analizado

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ETAPA: PLANIFICACIÓN

| ELEMENTOS | PREGUNTA | INDICADOR | APLICACIÓN | % | INTERPRETACIÓN |
|---|---|---------------------------|------------|----|--|
| OBJETIVOS | ¿Considera usted que la Dirección ha logrado cumplir los objetivos definidos en el Plan Estratégico? | Objetivos Alcanzados | 7 | 70 | Los objetivos se están cumpliendo de forma parcial. |
| | | Objetivos Definidos | 10 | | |
| METAS | ¿Considera usted que se han cumplido las metas establecidas en el Plan Estratégico? | Metas Alcanzados | 12 | 80 | |
| | | Metas Establecidas | 15 | | |
| ESTRATEGIAS | ¿Las estrategias implementadas por la Dirección han dado el resultado esperado? | Estrategias Implementadas | 6 | 60 | Existe un elevado desconocimiento de las estrategias que tiene la Dirección |
| | | Total Estrategias | 10 | | |
| PROCESOS | ¿Considera usted que la Dirección cumple con los procesos de control establecidos? | Proceso de Control | 4 | 80 | |
| | | Total Procesos | 5 | | |
| POLÍTICAS | Las políticas implementadas por la Dirección se ajustan a las definidas en el Plan Estratégico. | Políticas Implementadas | 7 | 70 | Los empleados tienen conocimiento parcial de las políticas asumidas por la Dirección |
| | | Políticas Definidas | 10 | | |
| PROCEDIMIENTOS | ¿Considera que los procedimientos aplicados por la Dirección están acorde a los procedimientos definidos? | Procedimientos Aplicados | 6 | 60 | Falta de conocimiento de los procedimientos con los que cuenta la Dirección. |
| | | Procedimientos Definidos | 10 | | |
| ENFOQUE | ¿Cree usted que las funciones aplicadas están acorde a las (unciones establecidas? | Funciones Asignadas | 12 | 80 | |
| | | Funciones Definidas | 15 | | |
| HORIZONTE | ¿Las acciones realizadas por la Dirección están acordes a las planteadas en el Plan Estratégico? | Acciones Realizadas | 12 | 80 | |
| | | Acciones Planteadas | 15 | | |
| CONCLUSIÓN | | | | | |
| Se estableció; de la aplicación de los indicadores que existen problemas en el cumplimiento de: las estrategias, las políticas, objetivos y los procedimientos. | | | | | |

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ETAPA: ORGANIZACIÓN

| ELEMENTOS | PREGUNTA | INDICADOR | APLICACIÓN | % | INTERPRETACIÓN |
|--------------------------------------|--|----------------------------|------------|-----|--|
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | ¿Las órdenes emanadas se procesan observando el nivel de jerarquía? | Áreas Jerárquicas | 2 | 33 | No se observa el nivel de jerarquía al emanar las órdenes. |
| | | Total Áreas | 6 | | |
| DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES | ¿Estima que las funciones que se le asignan están claramente delimitadas? | Total Empleados | 1 | 100 | |
| | | Número de Áreas | 1 | | |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | ¿Considera que la Dirección ha realizado acciones para mejorar la dinámica organizacional de la Empresa? | Acciones Realizadas | 4 | 67 | Falta de conocimiento de lo que implica cultura organizacional. |
| | | Acciones Propuestas | 6 | | |
| CAMBIO ORGANIZACIONAL | ¿La Dirección ha implementado medidas de cambio que le han permitido mejorar su accionar? | Medidas de Cambio | 4 | 80 | |
| | | Medidas Propuestas | 5 | | |
| ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS | ¿La dirección aplica sistemas de control administrativo en base a estudios administrativos establecidos? | Sist. Con. Apli. a Emp. | 4 | 100 | Los empleados no tienen un conocimiento establecido sobre los estudios administrativos propuestos. |
| | | Sist. Control Establecidos | 4 | | |
| INSTRUMENTOS TÉCNICO DE APOYO | ¿Conoce cuáles son los instrumentos técnicos de apoyo con el que cuenta la dirección para desarrollar las actividades? | Instrumentos Utilizados | 4 | 67 | Los empleados cumplen su labor sin ajustarse a los instrumentos técnicos existentes. |
| | | Instrumentos Propuestos | 6 | | |
| RECURSOS HUMANOS | ¿Considera que el recurso humano con que cuenta la Dirección contribuye al mejoramiento de la misma? | Personal que Contribuye | 11 | 100 | |
| | | Total Personal | 11 | | |

CONCLUSIÓN

En relación a la organización se determinan falencias en cuanto a: la jerarquía y cultura organizacional, así como a estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo.

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ETAPA: DIRECCIÓN

| ELEMENTOS | PREGUNTA | INDICADOR | APLICACIÓN | % | INTERPRETACIÓN |
|--|---|---------------------------|------------|-----|--|
| LIDERAZGO | ¿Considera que el liderazgo establecido por la Dirección incide en el desempeño de los empleados? | Personal acepta Liderazgo | 9 | 82 | El personal no acepta fácilmente el liderazgo implementado por la Dirección. |
| | | Total Empleados | 11 | | |
| COMUNICACIÓN | ¿Considera adecuados los canales de comunicación que utiliza la Dirección para entregar y recibir la información? | Canales de Com. Empleados | 3 | 60 | Desconocimiento de los canales de comunicación. |
| | | Canales de Comunicación | 5 | | |
| MOTIVACIÓN | ¿Conoce usted la existencia de incentivos para el personal que forma parte de la Dirección? | Incentivos Recibidos | 11 | 100 | |
| | | Total Personal | 11 | | |
| GRUPOS DE TRABAJO | ¿El trabajo en grupo permite un elevado nivel de eficiencia? | Grupos de trabajo | 11 | 100 | |
| | | Total Personal | 11 | | |
| MANEJO DE ESTRÉS | ¿El comportamiento laboral es concordante con el desempeño laboral de parte de los empleados? | Personal con estrés | 4 | 36 | El nivel de estrés en los empleados de la Dirección es bajo. |
| | | Total Personal | 11 | | |
| MANEJO DE CONFLICTOS | ¿Considera usted que existen conflicto entre los empleados de la Dirección? | Conflictos | 2 | 67 | Existen conflictos por superposición de funciones. |
| | | Arcas de la Dirección | 3 | | |
| TOMA DE DECISIONES | ¿Las decisiones que se toman en la Dirección son consensuadas? | Decisiones Consensuadas | 6 | 60 | No se considera mayormente otras opiniones en la toma de decisiones por parte de la Dirección. |
| | | Total Decisiones. | 10 | | |
| CONCLUSIÓN | | | | | |
| En lo concerniente a la Dirección se establecen situaciones problema en cuanto a: Liderazgo, canales de comunicación , manejo de conflictos y toma de decisiones. | | | | | |

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ETAPA: CONTROL

| ELEMENTOS | PREGUNTA | INDICADOR | APLICACIÓN | % | INTERPRETACIÓN |
|---|---|-------------------------|------------|-----|--|
| NATURALEZA | ¿Se realizan controles sistemáticos a todas y cada una de las actividades que realiza la Dirección? | Controles Sistemáticos | 8 | 73 | Los controles se producen de manera sorpresiva no programada. |
| | | Total Controles | 11 | | |
| SISTEMAS | ¿Los controles que realiza la Dirección se encuentran centralizados a una sola área? | Controles Centralizados | 4 | 36 | |
| | | Total Controles | 11 | | |
| PROCESOS | ¿Aplica la Dirección alguna matriz para medir el desempeño? | Matriz Aplicada | 1 | 100 | La Dirección no aplica instrumentos para medir el desempeño. |
| | | Matriz Definida | 1 | | |
| ARCAS DE APLICACIÓN | ¿Cuenta la Dirección con un cronograma de evaluación y control por áreas? | Controles Áreas | 3 | 100 | La dirección cuenta con un sistema de evaluación y control por áreas. |
| | | Áreas de la Dirección | 3 | | |
| CALIDAD | ¿Cuenta la Dirección con sistemas de calidad que le permitan brindar un mejor servicio? | Sistemas de Calidad | 6 | 75 | Falta compromiso de los empleados para comprender la importancia de entregar un servicio de calidad. |
| | | Total Sistemas | 8 | | |
| CONCLUSIÓN | | | | | |
| En lo que respecta al Control se determina problemas en cuanto a: la naturaleza, procesos y calidad. | | | | | |

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

| | |
|--------------------------------|---|
| Cliente: | Molinos Poulter S.A. |
| Dirección: | Calle Quito y Av. Rumiñahui - Latacunga |
| Naturaleza del trabajo: | AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN |
| Período: | 1° de Enero Al 31 de Diciembre del 2010 |

| ARCHIVO DE TRABAJO | | Ref. / PT | No. H |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------|-------|
| | Programa de Auditoría-Etapa 3 | PAE | 1/1 |
| | Cuadro Comparativo | CC | 1/1 |
| | Hoja de hallazgos | HH | 1/1 |
| | Evaluación del Proceso Administrativo | EPA | 1/1 |
| | Cálculo de Valores | CV | 5/5 |

ETAPA: EXAMEN

OBJETIVOS

Evaluar todos y cada uno de los elementos que forman parte del proceso administrativo para de esta manera definir cuáles son los aspectos que requieren mayor atención.

| No | PROCEDIMIENTOS | REF P/T | FECHA | PREPARADO POR: |
|----|--|------------|------------|-------------------|
| 1 | Elaborar un cuadro comparativo de los resultados obtenidos de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno y de los Indicadores | CC1/1 | 2012/04/17 | A.C.M.C. |
| 2 | Elaborar una hoja de hallazgos señalando las causas y efectos | HH1/1 | 2012/04/18 | A.C.M.C. |
| 3 | Evaluación del Proceso Administrativo | EPA1/1 | 2012/04/19 | A.C.M.C. |
| 4 | Evaluación Global del Proceso Administrativo | EGPA1/1 | 2012/04/20 | A.C.M.C. |
| 5 | Cálculo de valores | CV1/1 | 2012/04/21 | A.C.M.C. |

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

PROCESO ADMINISTRATIVO

| ETAPA | ASPECTOS | RESULTADOS | PROCENTAJES |
|----------------------|--------------------------------|----------------------|-------------|
| | | Cuestionario C.I. | Indicadores |
| PLANIFICACIÓN | Objetivos | 82 | 70 |
| | Metas | 64 | 80 |
| | Estrategias | 64 | 60 |
| | Procesos | 82 | 80 |
| | Políticas | 82 | 70 |
| | Procedimientos | 82 | 60 |
| | Enfoque | 91 | 80 |
| | Horizonte | 91 | 80 |
| ORGANIZACIÓN | Estructura Organizacional | 64 | 33 |
| | División de Funciones | 91 | 100 |
| | Cultura Organizacional | 91 | 67 |
| | Cambio Organizacional | 91 | 80 |
| | Estudios Administrativos | 100 | 100 |
| | Instrumentos técnicos de Apoyo | 91 | 67 |
| | Recursos Humanos | 91 | 100 |
| DIRECCIÓN | Liderazgo | 73 | 82 |
| | Comunicación | 73 | 60 |
| | Motivación | 73 | 100 |
| | Grupos de Trabajo | 73 | 100 |
| | Manejo de Estrés | 73 | 36 |
| | Manejo de Conflictos | 73 | 67 |
| | Toma de Decisiones | 73 | 60 |
| CONTROL | Naturaleza | 73 | 73 |
| | Sistemas | 100 | 36 |
| | Procesos | 100 | 100 |
| | Áreas de Aplicación | 100 | 100 |
| | Calidad | 73 | 75 |

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

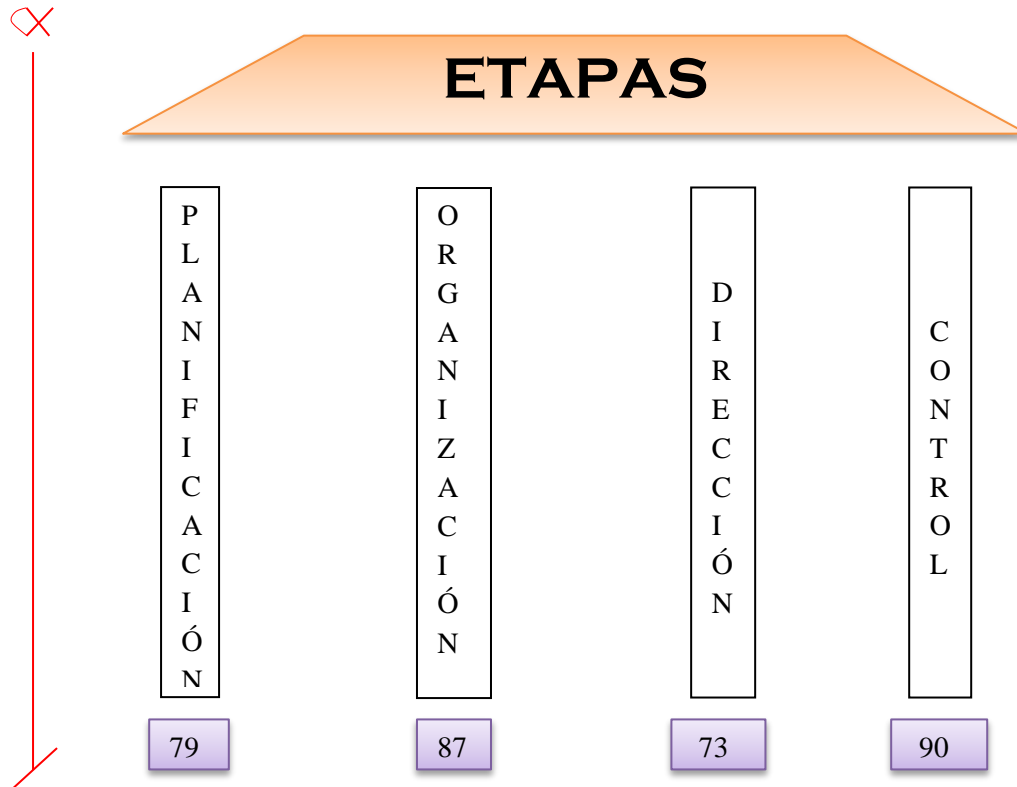
| N° | HALLAZGO | REF. P/T | CAUSAS | EFEECTO | RECOMENDACIÓN |
|----|-------------------------------|----------|--|--|---|
| 1 | OBJETIVOS | AI 1/4 | Objetivos que se cumplen de forma parcial. | Falla de compromiso con la misión y visión de la empresa. | La Dirección comprometa su accionar en alcanzar sus logros. |
| 2 | POLÍTICAS | AI 1/4 | Conocimiento parcial de las políticas | Falta de cumplimiento total de las políticas | La Dirección establezca las acciones más eficaces para mejorar. |
| 3 | ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS | AI 2/4 | Desconocimiento sobre los estudios administrativos | Falla de concientización de la importancia de los estudios administrativos | Que el personal participe, se involucre y aporte en la ejecución de este tipo de estudios. |
| 4 | CULTURA ORGANIZACIÓN AL | AI 2/4 | Desconocimiento de lo que implica cultura organizacional. | La cultura actual no estimula el cumplimiento cabal de actividades. | Realizar reuniones que permitan al personal incrementar su compromiso de trabajo para con la Dirección. |
| 5 | INSTRUMENTOS TÉCNICO DE APOYO | AI 2/4 | No se cumple la labor ajustado a los i n.sl ruínenlos técnicos existentes. | Las actividades se realizan sin sujeción a instrumentos técnicos existentes. | Conciencia a los empleados sobre la importancia de utilizar instrumentos de apoyo para realizar de forma eficiente sus actividades. |
| 6 | MANEJO DH CONFLICTOS | AI 3/4 | Conflictividad por superposición de funciones. | Litigio en cuanto a decisiones y competencias. | Establecer funciones, competencias y jerarquías en pro de racionalizarla administración. |
| 7 | COMUNICACIÓN | AI 3/4 | Desconocimiento de los canales de comunicación. | No se utiliza los canales de comunicación para dar a conocer la información. | Difundir los canales de comunicación existentes para que su utilización efectivice una adecuada información. |
| 8 | TOMA DE DECISIONES | AI 3/4 | No se considera oírás opiniones en la toma de decisiones. | Decisiones que se loman de manera apresurada y sin mayor fundamentación. | Analizar y consultar las mejores propuestas para solventar con eficacia las situaciones. |
| 9 | NATURALEZA | AI 4/4 | Controles que se producen de manera sorpresiva. | Actitud incomoda, estresante y negativa hacia la supervisión. | Programar y acordar la frecuencia de los controles y supervisión. |
| 10 | CALIDAD | AI 4/4 | Poco compromiso para entregar un servicio de calidad. | Incumplimiento de roles y responsabilidades en el desempeño. | Se deben establecer estándares que promuevan una cultura de calidad. |

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |

| TAPA | ASPECTOS | PUNTOS MAXIMOS | | GLOBAL |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| | | ESTABLECIDOS | OBTENIDOS | |
| PLANIFICACIÓN | | 148 | 116.86 | 79% |
| | Objetivos | 25 | 20.50 | |
| | Metas | 25 | 16 | |
| | Estrategias | 12 | 7.68 | |
| | Procesos | 12 | 9.84 | |
| | Políticas | 25 | 20.50 | |
| | Procedimientos | 25 | 20.50 | |
| | Enfoque | 12 | 10.92 | |
| | Horizonte | 12 | 10.92 | |
| ORGANIZACIÓN | | 123 | 107.43 | 87% |
| | Estructura Organizacional | 25 | 16 | |
| | División de Funciones | 25 | 22.75 | |
| | Cultura Organizacional | 12 | 10.92 | |
| | Cambio Organizacional | 12 | 10.92 | |
| | Estudios Administrativos | 25 | 25 | |
| | Instrumentos técnico de Apoyo | 12 | 10.92 | |
| | Recursos Humanos | 12 | 10.92 | |
| DIRECCIÓN | | 123 | 89.79 | 73% |
| | Liderazgo | 25 | 18.25 | |
| | Comunicación | 25 | 18.25 | |
| | Motivación | 25 | 18.25 | |
| | Grupos de Trabajo | 12 | 8.76 | |
| | Manejo de Estrés | 12 | 8.76 | |
| | Manejo de Conflictos | 12 | 8.76 | |
| | Toma de Decisiones | 12 | 8.76 | |
| CONTROL | | 99 | 89.01 | 90% |
| | Naturaleza | 25 | 18.25 | |
| | Sistemas | 25 | 25 | |
| | Procesos | 25 | 25 | |
| | Áreas de Aplicación | 12 | 25 | |
| | Calidad | 12 | 8.52 | |
| | TOTAL | 493 | 403.09 | 79.75% |

MARCA:  Ligado
 Comparado

| | |
|------------------------|-------------------|
| Elaborado por: A.C.M.C | Fecha: 01/06/2012 |
| Revisado por: P.C.J.A | Fecha: 01/06/2012 |



Como producto de la implementación del Proceso administrativo se obtiene los resultados detallados en la gráfica, misma que son calculados e interpretados en base a los indicadores aplicados.

- En función de la puntuación obtenida, la planificación con 116.86, putos se desempeñan al 79% de su capacidad
- En función de la puntuación obtenida, la organización con 107.43 puntos se desempeña al 87% de su capacidad
- En función de la puntuación obtenida, la dirección con 89.79 puntos se desempeña al 73% de su capacidad
- En función de la puntuación obtenida, la control con 89.01 puntos se desempeña al 90% de su capacidad

MARCAS:  Analizado

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

| ETAPAS | ASPECTOS | PUNTOS MAXIMOS | |
|----------------------|----------------|----------------|-----------|
| | | ESTABLECIDOS | OBTENIDOS |
| PLANIFICACIÓN | | 148 | 116.86 |
| | Objetivos | 25 | 20.50 |
| | Metas | 25 | 16 |
| | Estrategias | 12 | 7.68 |
| | Procesos | 12 | 9.84 |
| | Políticas | 25 | 20.50 |
| | Procedimientos | 25 | 20.50 |
| | Enfoque | 12 | 10.92 |
| | Horizonte | 12 | 10.92 |

N°

PROCEDIMIENTOS

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos.

| | | | | | | |
|----------------|---|------|---|----|---|-------|
| Objetivos | = | 0.82 | * | 25 | = | 20.50 |
| Metas | = | 0.64 | * | 25 | = | 16 |
| Estrategias | = | 0.64 | * | 12 | = | 7.68 |
| Procesos | = | 0.82 | * | 12 | = | 9.84 |
| Políticas | = | 0.82 | * | 25 | = | 20.50 |
| Procedimientos | = | 0.82 | * | 25 | = | 20.50 |
| Enfoque | = | 0.91 | * | 12 | = | 10.92 |
| Horizonte | = | 0.91 | * | 12 | = | 10.92 |

TOTAL PUNTOS= 20.50+16+7.68+9.84+20.50+20.50+10.92+10.92= **116.86**

MARCAS



Ligado

N°

Notas Explicativas

ETAPAS DEL PROCESO ADMINSTRATIVO

| ETAPAS | ASPECTOS | PUNTOS MAXIMOS | |
|---------------------|--------------------------------|----------------|-----------|
| | | ESTABLECIDOS | OBTENIDOS |
| ORGANIZACIÓN | | 123 | 107.43 |
| | Estructura Organizacional | 25 | 16 |
| | División de Funciones | 25 | 22.75 |
| | Cultura Organizacional | 12 | 10.92 |
| | Cambio Organizacional | 12 | 10.92 |
| | Estudios Administrativos | 25 | 25 |
| | Instrumentos técnicos de Apoyo | 12 | 10.92 |
| | Recursos Humanos | 12 | 10.92 |

Nº

PROCEDIMIENTOS

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos.

| | | | | | | |
|--------------------------------|---|------|---|----|---|-------|
| Estructura Organizacional | = | 0.64 | * | 25 | = | 16 |
| División de Funciones | = | 0.91 | * | 25 | = | 22.75 |
| Cultura Organizacional | = | 0.91 | * | 12 | = | 10.92 |
| Cambio Organizacional | = | 0.91 | * | 12 | = | 10.92 |
| Estudios Administrativos | = | 1 | * | 25 | = | 25 |
| Instrumentos técnicos de Apoyo | = | 0.91 | * | 12 | = | 10.92 |
| Recursos Humanos | = | 0.91 | * | 12 | = | 10.92 |

TOTAL PUNTOS= 16+22.75+10.92+10.92+25+10.92+10.92= 107.43

MARCAS

Ligado

Nº

Notas Explicativas

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

| ETAPAS | ASPECTOS | PUNTOS MAXIMOS | |
|------------------|----------------------|----------------|-----------|
| | | ESTABLECIDOS | OBTENIDOS |
| DIRECCIÓN | | 123 | 89.79 |
| | Liderazgo | 25 | 18.25 |
| | Comunicación | 25 | 18.25 |
| | Motivación | 25 | 18.25 |
| | Grupos de Trabajo | 12 | 8.76 |
| | Manejo de Estrés | 12 | 8.76 |
| | Manejo de Conflictos | 12 | 8.76 |
| | Toma de Decisiones | 12 | 8.76 |

N°

PROCEDIMIENTOS

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos

| | | | | | | |
|----------------------|---|------|---|----|---|-------|
| Liderazgo | = | 0.73 | * | 25 | = | 18.25 |
| Comunicación | = | 0.73 | * | 25 | = | 18.25 |
| Motivación | = | 0.73 | * | 25 | = | 18.25 |
| Grupos de Trabajo | = | 0.73 | * | 12 | = | 8.76 |
| Manejo de Estrés | = | 0.73 | * | 12 | = | 8.76 |
| Manejo de Conflictos | = | 0.73 | * | 12 | = | 8.76 |
| Toma de Decisiones | = | 0.73 | * | 12 | = | 8.76 |

TOTAL PUNTOS= 18.25+18.25+18.25+8.76+8.76+8.76+8.76= 89.79

MARCAS

Ligado

N°

Notas Explicativas

ETAPAS DEL PROCESO ADMINSTRATIVO

| ETAPAS | ASPECTOS | PUNTOS MAXIMOS | |
|----------------|---------------------|----------------|-----------|
| | | ESTABLECIDOS | OBTENIDOS |
| CONTROL | | 99 | 89.01 |
| | Naturaleza | 25 | 18.25 |
| | Sistemas | 25 | 25 |
| | Procesos | 25 | 25 |
| | Áreas de Aplicación | 12 | 25 |
| | Calidad | 12 | 8.52 |

Nº

PROCEDIMIENTOS

Puntos Máximos Obtenidos = Valor de los Indicadores * Puntos Establecidos

| | | | | | | |
|---------------------|---|------|---|----|---|-------|
| Naturaleza | = | 0.73 | * | 25 | = | 18.25 |
| Sistemas | = | 1 | * | 25 | = | 25 |
| Procesos | = | 1 | * | 25 | = | 25 |
| Áreas de Aplicación | = | 1 | * | 12 | = | 12 |
| Calidad | = | 0.73 | * | 12 | = | 8.76 |

TOTAL PUNTOS= 18.25+25+25+12+8.76= 89.01

MARCAS

<
Nº

Ligado

Notas Explicativas

PUNTOS GLOBALES

| ETAPAS | PUNTOS MAXIMOS | | |
|---------------|----------------|-----------|--------|
| | ESTABLECIDOS | OBTENIDOS | GLOBAL |
| PLANIFICACION | 148 | 116.86 | 80 |
| ORGANIZACIÓN | 123 | 107.43 | 78 |
| DIRECCION | 123 | 89.79 | 72 |
| CONTROL | 99 | 89.01 | 89 |
| TOTAL | 493 | 403.09 | 79.75% |

Nº

| | | | | |
|---------------|---|-----------------------------|---|--------|
| PLANIFICACION | = | $(116.86/148)*100$ | = | 79% |
| ORGANIZACIÓN | = | $(107.43/123)*100$ | = | 87% |
| DIRECCION | = | $(89.79/123)*100$ | = | 73% |
| CONTROL | = | $(89.01/99)*100$ | = | 90% |
| TOTAL | = | $116.86+107.43+89.79+89.01$ | = | 403.09 |
| TOTAL GLOBAL | = | $(403.09/493)*100$ | = | 81.76% |

MARCAS

~~W~~

Comparado

Nº

Notas Explicativas

ÍNDICE DE ARCHIVO INFORME

Cliente: Molinos Poulter S.A.

Dirección: Calle Quito y Av. Rumiñahui - Latacunga

Naturaleza del trabajo: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: 1° de Enero Al 31 de Diciembre del 2010

INFORME GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



MOLINOS POULTIER S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Latacunga, 15 de mayo del 2012

Ing. Patricio Eastman
GERENTE DE MOLINOS POULTIER S.A.
Presente.

De nuestras consideraciones

Luego de haber realizado la Auditoria Administrativa en del Departamento de Producción, objeto del contrato estipulado en el presente contrato en la Empresa Molinos Poulter S.A. por el periodo comprendido del 1ro de enero al 31 de diciembre del 2010.

Esta auditoria se efectuó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoria, incluyendo evidencias documentales y los demás procedimientos de auditoria que se consideró necesario para la realización de la misma.

Respecto a la evaluación de los procedimientos administrativos, se procede a dar las interpretaciones, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe.

La Dirección u Organismo pertinente, establecerá los mecanismos administrativos adecuados para optimizar los procesos, procedimientos en la empresa.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Marcia Alquina
REPRESENTANTE LEGAL
C.I. 1712758976



INFORME GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

NATURALEZ DE ESTUDIO

Auditoría Administrativa al Departamento de Producción de la Empresa Molinos Poulthier S.A.

RESPONSABLE

- Marcia Alquina Egresada

ALCANCE

La Auditoría Administrativa está dirigida al Departamento de Producción de la empresa Molinos Poulthier S.A. con el fin de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la gerencia y la efectividad en el desarrollo del proceso.

ANTECEDENTES

No se ha realizado ningún tipo de Auditoría Administrativa al Departamento de Producción en la Empresa Molinos Poulthier

OBJETIVOS

- Evaluar el control que maneja la empresa
- Examinar el proceso Administrativo que aplica la empresa en sus actividades
- Determinar cuál es el nivel de cumplimiento del personal con el que cuenta la empresa
- Establecer el grado de confiabilidad del personal administrativo en lo que respecta al manejo de los recursos dentro de la organización.

PROCESO ADMINISTRATIVO PLANIFICACIÓN

1. OBJETIVOS

Situación: De los objetivos implantados en la empresa el 70% de los empleados considera que los objetivos alcanzados por la Dirección se cumplen en forma parcial.

Recomendación: Para que la empresa logre 100% sus objetivos es muy importante que la Dirección de a conocer, al personal, la importancia de la determinación de los objetivos de la empresa y las metas que busca alcanzar, derivada de la gestión administrativa. Para ello, se debería, reformar el Plan Estratégico y elaborar un Tablero de Control en el que conste la misión, visión, objetivos, etc.

2. ESTRATEGIAS

Situación: El 60% de los empleados consideran que existe un desconocimiento total de las estrategias implantadas por la Dirección.

Recomendación: Las estrategias son los mecanismos que se utiliza para poder cumplir los objetivos y metas por ende facilitan el desarrollo de las funciones, es por eso que la empresa se debe contar con un plan estratégico que es la herramienta que permitirá la incorporación de cada una de las áreas contribuyendo efectivo de los objetivos y metas.

3. POLÍTICAS

Situación: El 70% indican que las políticas aplicadas en Molinos Poultier S.A. en el Departamento de Producción están de acuerdo con las establecidas mientras que un 40 % de los empleados manifiestan que las políticas no ayudan con el desarrollo de la empresa.

Recomendación: Las políticas son los lineamientos y principios a seguir, para el cumplimiento de los objetivos, metas, estrategias y procesos, por tanto deben tener una influencia positiva dentro de la empresa y todo el personal.

4. PROCEDIMIENTOS

Situación: El 60% de los empleados manifiestan tener un desconocimiento de los procedimientos existentes.

Recomendación: Se debe elaborar un manual de procedimientos claramente definidos, mismo que sea de conocimiento de los empleados, siendo un instrumento que guie y facilite la realización de las actividades de una manera técnica y eficiente, en pro de racionalizar esfuerzos y elevar la calidad de los procesos.

ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Situación: Según el porcentaje establecido, para el 33% de los empleados no se observa el nivel de jerarquía al emanar las órdenes.

Recomendación: La estructura organizacional representa un elemento importante para el desarrollo individual y colectivo. Dentro de la estructura de la Dirección es importante que los empleados conozcan cual es la estructura de la organización, así como el nivel de jerarquía y a quienes están subordinados, de esta manera se establecen mecanismos que determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Situación: El 67% de los empleados consideran que no existen o ejecutan medidas de cambio que permiten perfeccionar el accionar de la Dirección.

Recomendación: Es muy importante desarrollar una cultura organizacional en pro de establecer criterios de eficiencia, eficacia y calidad, misma que se deriva de la acción responsable y comprometida de quienes conforman la empresa; para ello, es menester implementar estrategias que permitan mejorar la administración y por ende mejorar el desempeño laboral; a través de reuniones, agendas, talleres, etc.

3. INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

Situación: El 67% de empleados cumplen su labor sin ajustarse a los instrumentos técnicos existentes.

Recomendación: Es indispensable para una efectiva gestión administrativa, organizar espacios de capacitación, sensibilización y concientización de la importancia que tiene en la dinámica administrativa empresarial el observar y ajustar la labor a instrumentos técnicos previamente establecidos, con el fin de optimizar resultados y desarrollar actitudes técnicas y profesionales en la forma de conducirse.

DIRECCIÓN.

1. LIDERAZGO.

Situación: El 82 % de los empleados no aceptan fácilmente el liderazgo implementado por la Dirección.

Recomendación: Es importante que la administración, se desarrolle bajo políticas que permitan la delegación y flexibilización de la subrogación: puesto que así se podrá

contar con un liderazgo eficiente, puesto que se asumirán mecanismos de dirección ejecutiva que permita involucrar a los demás en la toma de decisiones y control. Posibilitando que el empleado crezca en sentido profesional y humano.

1. COMUNICACIÓN

Situación: El 60% de los empleados tienen un desconocimiento total de los canales de comunicación.

Recomendación: Es muy importante que se formalicen los canales de comunicación, a través de establecer formas concretas y documentadas de articular los manifiestos, mensajes u órdenes a los distintos departamentos que dependen de la Dirección, para definir canales formales y efectivos de comunicación.

2. MANEJO DE ESTRÉS

Situación: El 36% de los empleados muestra indicios de un estrés, mientras que el 64% se encuentran desarrollando sus actividades en óptimas condiciones.

Recomendación: Es necesario flexibilizar la administración y motivar al empleado para generar un adecuado clima laboral: ello puede articularse, a través de mejorar los canales de comunicación y desarrollar espacios de recreación y de estímulo, en pro de crear entornos efectivos que permitan un mayor comprometimiento en el desempeño laboral.

3. MANEJO DE CONFLICTOS

Situación: El 67% de los empleados consideran que existen conflictos por superposición de funciones.

Recomendación: Es importante observar y aplicar lo establecido en el manual de funciones y, para optimizar los procesos se debe elaborar el manual de procedimientos y un código de convivencia para mejorar las relaciones y a la vez sirvan como instrumentos que eviten se den superposición de funciones.

4. TOMA DE DECISIONES

Situación: El 60% de los empleados manifiestan que no se consideran otras opiniones en la toma de decisiones por parte de la Dirección.

Recomendación: En el contexto administrativo, es vital e importante el desarrollar destrezas en cuanto a la toma de decisiones, mismas que conllevan un grado elevado de análisis y por tanto, quien las asume debe contar con todos los elementos supuestos para asumir decisiones y más aún si estas son estratégicas. Ya que las decisiones pueden ser programadas y no programadas, en el caso de las decisiones programadas se puede determinar con anterioridad las alternativas que se tomarán ante un suceso determinado; en cambio las decisiones no programadas pueden tomarse cuando las circunstancias lo ameriten, y para ello, que mejor si se crean espacios en donde se pueda acceder a información y opinión de actores que están más cerca al escenario o situación.

CONTROL

1. NATURALEZA

Situación: El 73% de los empleados manifiestan que los controles se producen de manera sorpresiva y no programada.

Recomendación: El control es un proceso que sirve para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas: por lo tanto, se deben desarrollar normas de control que permitan a la Dirección tener un conocimiento objetivo del cumplimiento y desempeño laboral para, en caso necesario asumir

decisiones que permitan solucionar y mejorar el cumplimiento de las actividades en función de las metas esperadas.

2. CALIDAD

Situación: Se determina que en un 75% falta compromiso de los empleados para comprender la importancia de entregar un servicio de calidad.

Recomendación: La administración de la calidad debe ser una prioridad de la Dirección, para ello se recomienda se busque la manera de ser parte de un proceso de certificación, para lograr el mejoramiento, tanto de los procesos, el desempeño y los servicios y pro de mejorar la calidad.

ÍNDICE DE ARCHIVO SEGUIMIENTO

Cliente: Molinos Poultier S.A.

Dirección: Calle Quito y Av. Rumiñahui - Latacunga

Naturaleza del trabajo: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL
DEPARTAMENTO DEPRODUCCIÓN

Período: 1° de Enero Al 31 de Diciembre del 2010

SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

SEGUIMIENTO

Latacunga, 01 de Junio del 2012

Ing.
GERENTE DE MOLINOS POULTIER S.A.
Presente.-

De mi consideración:

Expresándole un atento y cordial saludo. Paso a poner a su consideración los resultados obtenidos de la aplicación de la Auditoría Administrativa al Departamento de Producción y como parte del compromiso adquirido, para el seguimiento, contamos con su aporte que contribuirá para que se dé cumplimiento a las recomendaciones establecidas en el Informe General de Auditoría. Para lo cual se cumplen las siguientes actividades:

- Es necesario que se tomen en cuenta los aspectos revisados dentro del proceso administrativo de la misma manera los indicadores.
- También, para asegurar que las recomendaciones sean consideradas y aplicadas de forma eficiente y efectiva se debe realizar supervisiones oportunas por parte de M&A AUDITORES para apoyar a las distintas áreas analizadas con las que cuenta la Dirección durante la aplicación de los indicadores y así tener una visión general sobre el nivel de cumplimiento alcanzado.
- Para observar el nivel de avance en lo que se refiere a la aplicación de recomendaciones se considerarán, aspectos específicos de análisis en cuanto a: la asignación de responsabilidades, las áreas de aplicación, el periodo de realización, porcentaje de avance, los apoyos a utilizarse y los resultados alcanzados: en segundo lugar se debe tomar en cuenta: las desviaciones que se presentaren. las causas y efectos. así como las acciones correctivas realizadas.



MOLINOS POULTIER S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
SEGUIMIENTO
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

- De la misma forma, el resultado del presente trabajo de investigación, se establecen parámetros que ayudarán a llevar a cabo una Auditoría de Seguimiento.

Particular que pongo en su conocimiento,

Atentamente

M&A
AUDITORES

CONCLUSIONES

- La Investigación se realizó sobre el objeto de estudio definiendo temas que fortalecieron en el marco conceptual, los mismos que permitieron tener un conocimiento claro acerca de los pasos para desarrollar una Auditoría Administrativa.
- Se realizó la Auditoría Administrativa al Departameto de Producción en la empresa Molinos Poultry S.A. de la ciudad de Latacunga la misma que permitió la obtención de resultados en cuanto a las etapas de la Administración con son : Planificación, Organización, Dirección y Control.
- La utilización de instrumentos de investigación (entrevistas, cuestionarios) constituyó una parte fundamental para la obtención de información lo cual permitió la observación del nivel organizacional mediante la tabulación de los datos.
- La emisión del informe permitió hacer un análisis minucioso de los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores acompañados de conclusiones y recomendaciones que servirán como base fundamental para la corrección de las falencias de la empresa

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar un examen minucioso de los resultados obtenidos por cada área sustantiva con la que cuenta la Dirección para determinar si los procedimientos que se ha establecido están siendo cumplidos o no en base a esto delimitar el impacto que están teniendo estos en el cumplimiento de metas y objetivos
- La empresa debería tomar importancia en la aplicación de la Auditoría Administrativa ya que esto les permitirá mejorar el cumplimiento de sus actividades y por ende el Departamento de Producción tenga un mejor desenvolvimiento en el área administrativa.
- En el diagnóstico del proceso Administrativo se detectó que algunos empleados no tiene conocimiento de las estrategias, políticas, procesos, no hay comunicación, conflictos entre otros lo que se recomienda que cada vez que la empresa realice un Plan Estratégico tomo en cuenta a sus empleados para poder desarrollar, con esto se logrará que ellos se involucren y realicen sus actividades de una forma más eficientes
- Se debe realizar Auditorías de carácter administrativo anualmente no solo como medio para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos sino también como una Auditoría con un enfoque de carácter preventivo que ayude a la prevención y detención de desviaciones.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría.- Es el estudio sistemático y cronológico de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Auditoría Administrativa.- Es un conjunto de pasos para revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo son ideales para el logro de las metas preestablecidas.

Administración de Gestión.- Es el examen que consiste en un proceso comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa, para determinar el nivel de administración con el que fueron ejecutadas cualquier tipo de actividad.

Aprovechamiento.- Es la capacidad de saber utilizar los medios disponibles para la consecución de procesos encaminados a alcanzar los objetivos requeridos.

Control Interno.- Es el conjunto de acciones que toman los dirigentes de una empresa para controlar, vigilar, fiscalizar el correcto funcionamiento de todas y cada de las mismas.

Comercialización.- Es un proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor. Involucra actividades como compraventas al por mayor y al por menor, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenaje y financiamiento.

Ética Profesional.- Es el hábito, costumbre y experiencia que toda persona y profesional debe tener en su diario y por ende en el desempeño de su carrera; así como también es una doctrina de las costumbres, de una manera concisa la ética

parte de la consideración de hechos relativos a las instituciones, la política, las normas de comportamiento, las leyes vigentes.

Evaluación.- Es la manera de cuantificar las acciones realizadas con anterioridad por el personal operativo y financiero de una empresa. De tal manera que la evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética

Gestión.- Es el conjunto de mecanismos con los que se realiza las actividades de dirección y administración de una empresa, encaminados a la obtención de una dirección eminente.

Igualdad.- Es la acción de reconocer a todas las personas con las mismas consideraciones y procedimientos.

Instrumento.- Son aquellos elementos que son utilizados como un mecanismo que nos sirven para conseguir la ejecución de los procesos encaminados al alcance de los objetivos.

Mecanismo.- Son los procedimientos y pasos sistemáticos establecidos para realizar un trabajo, o para llegar a la consecución de un objetivo determinado mediante un sin número de procesos lógicos.

Planificación.- Consiste en alinear la investigación hacia los objetivos establecidos para los cual se debe establecer los pasos a seguir en todas sus fases y las actividades a desarrollar. La revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados.

Revisión Objetiva.- Es un instrumento y por ende un mecanismo que se realiza personalmente para identificar sus veracidad y confiabilidad de algún hecho o

suceso requiere de experiencia y de conocimientos especializados, apoyados con un continuo entrenamiento, para mantener servicios de la más alta calidad.

Responsabilidad.- Es saber cumplir con los compromisos contraídos con terceras personas, es la capacidad existente en toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de en acto suyo, inteligente y libre.

Seguimiento.- Es la consecución de los hechos y sucesos que se producen en un proceso integral que permite un adecuado conocimiento, planificación, ejecución comunicación y seguimiento de las actividades realizadas por la empresa, durante un periodo de evaluación.

Transparencia.- Realizar toda actividad bajo la ética y profesionalismo y poder demostrar cuando lo requieran, es la característica de un proceso o medio que no produce la modificación de los datos transferidos se refiere generalmente a una característica particular de los datos o de las señales que los representan.

Competitividad.- Involucra la calidad e innovación de hacer bien las cosas apreciando la capacidad de establecer ventajas con respecto a otro.

Control.- Son acciones para vigilar y verificar que tanto los recursos humanos y financieros sean administrados en forma correcta, eficiente y económica.

Control Interno.- Se basa en la estructura general que debe tener una sociedad o empresa desde su organización, administración, financiero y poseer un conjunto de procedimientos, políticas, para asegurar una eficiencia y seguridad e la organización.

Dictamen.- Es la opinión que emite el auditor sobre algo que se analiza.



Dirección.- Es la capacidad de ordenar y hacerse obedecer para el logro de metas.

Economicidad.- Alcanzar los objetivos con el mínimo de costo y máximo rendimiento.

Eficacia.- Es la capacidad para realizar bien las cosas en un menor tiempo posible.

Eficiencia.- Es la rapidez en el cumplimiento de las actividades encomendadas al personal.

Estados Financieros.- Documentos que representan la situación financiera de la empresa los cuales servirán para tomar decisiones.

Evaluar.- Consiste en analizar la documentación para llegar a los resultados.

Evidencia.- Elementos que se obtienen durante las labores de la auditoria que sirven para opinar sobre las operaciones financieras o administrativas.

Estrategias. Son acciones que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

F.O.D.A.- Es una técnica que permite evaluar a la empresa tanto interna como externamente.

Habilidades.- Es una aptitud para realizar de mejor manera las cosas con talento y disposición de alcanzar los objetivos.

Incentivo.- Estímulos que se otorgan para conseguir un mejor desenvolvimiento del personal y pueden ser: aumentos de salario, bonos.

Lucro.- Ganancia que se obtiene producto de una actividad económica.

Moral Administrativa.-Es el respeto a los derechos y responsabilidades de los otros para que el desempeño de las labores se desarrollen con integridad.

Oportunidad. Algo positivo que se da en un momento determinado para lograr lo que se espera de la organización.

Organigrama.- Es una representación gráfica del personal que labora en una organización de acuerdo a niveles de jerarquía.

Organización.- Es el arte de distribuir las diferentes tareas que son asignadas, esta crea un mecanismo para llevar los planes a la acción.

Planificación.- Proyección de lo que se va a dar en el futuro de la organización por ejemplo cubrir futuras necesidades, tiene la característica de cambiar con el tiempo.

Políticas.- Son condiciones que realizan las empresas para llegar a los objetivos propuestos.

Producción.- Hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al modo en que se llevó a cabo el proceso o a la suma de los productos del suelo o de la industria.

Proceso.- Es un conjunto de actividades que se realizan para llegar a un fin determinado.

Registro.- Es donde se encuentra la información de las actividades que realiza la empresa a diario.

Riesgo.- Es la posibilidad de pérdida de los recursos financieros de la entidad.



MOLINOS POULTIER S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
SEGUIMIENTO
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Supervisión.- Es la revisión y evaluación del trabajo realizado con el fin de tomar medidas correctivas.

Transparencia.- Llevar a cabo las actividades conjuntamente con todos los administradores para que sea de manera más eficiente y eficaz, así como para que estas actividades se desarrollen dentro del marco de lo legal.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Consultada

- ARENS, Alvin A.; LOEBBECKE, James K.; "Auditoría un enfoque integral"; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1996. Pág. 124
- DÁVALOS Nelson. Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría. Pág. 72
- FRANKLIN, Enrique B. Auditoría Administrativa, 1ra. Edición, México, McGraw Hil 200, pág. 2-12
- FERNÁNDEZ, Arena; "La Auditoria "; México DF; 1989 Pág. 250
- GÓMEZ, Giovanni; Manuales de Procedimientos y su Aplicación Dentro del Control Interno. Cuarta Edición Pág. 34
- HEVIA, Eduardo.; "Concepto moderno de la Auditoría Interna"; España; 1999. Pág. 78
- HOLMES, Arthur; Auditoría-Principios y Procedimientos. Tomo I. Editorial Noriega. Año 1973. Pág. 47
- MALDONADO, Milton, K.; Auditoria de Gestión, Segunda Edición; Quito; Ecuador; (2006 pág. 19)
- MALDONADO, Milton Control Interno Para Administradores Principiantes, 1992. Pág. 20.
- MANTILLA, Samuel. Control Interno Estructura conceptual Integrada, Primera Edición. Bogotá. Pág. 47

- MEIGS, Walter; Principios de Auditoría. Editorial Diana, S.A. 1986. Pág. 163.
- MENDÍVIL, Víctor Manuel; "Elementos de Auditoría"; Quinta Edición; Editorial Internacional Thompson; México 2002. Pág. 54

7.2. Citada

- KELL, Walter G.; WILLIAM C.; y otros "AUDITORÍA MODERNA"; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997.
- MALDONADO, Milton K.; "AUDITORÍA DE GESTIÓN"; Segunda Edición; Editora Luz de América; Quito 2001.
- MENDÍVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; "ELEMENTOS DE AUDITORÍA"; Quinta Edición; Editorial Internacional Thomson; México 2002.
- RIVAS, Gonzalo Alonso; "AUDITORIA INFORMÁTICA"; Primera Edición; Editorial Diaz de Santos, S. A.; Rústica 1989.
- WARREN CARL S. REEVE James M. y otros; "CONTABILIDAD FINANCIERA"; Novena Edición; Editores Cengage Learning; México 2005.
- WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL"; 12ª Edición; Editorial McGRAW-Hill/Interamericana S.A.

7.3. Virtual

- <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-aud-cg.pdf>; (Ref. del 21 de Abril del 2012; 17H00)

- <http://www.monografias.com/trabajos47/riesgos-auditoria-interna/riesgos-auditoria-interna2.shtml>; (Ref. del 02 de marzo del 2012; 15H38)
- <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria.shtml>; (Ref. del 02 de marzo del 2012; 15H50)
- <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-sistema-control-interno/evaluacion-sistema-control-interno2.shtml>; (Ref. del 02 de marzo del 2012; 16H08)
- [http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20\(RESUMEN\).pdf](http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20(RESUMEN).pdf); (Ref. del 21 de marzo del 2012; 10H00)
- http://www.gantz.cl/pdf/Cirugia/auditoria_de_resultados.pdf; (Ref. del 21 de marzo del 2012; 10H05)
- <http://www.monografias.com/trabajosll/manaud/manaud.shtml>; (Ref. del 11 de marzo del 2012; 17H00)
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html; (Ref. del 11 de Febrero del 2012; 17H00)

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Molinos Poulter S.A.

OBJETIVOS:

Recopilar información suficiente, para llevar a cabo la presente investigación, y determinar cómo se está cumpliendo las actividades planificadas por el departamento de Producción de Molinos Poulter S.A.

INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con claridad y honestidad; su colaboración permitirá conocer el grado de cumplimiento de cada una de las actividades planificadas.

Marque con una X las respuestas que crea conveniente.

¿Cómo es el sistema de Control Interno de la Empresa?

¿Cuál es el objetivo de la Empresa Molinos Poulter?

¿Cuál es la estrategia corporativa?

¿Qué importancia tiene dentro de la empresa Molinos Poulter el departamento de proceso de producción?

¿Cómo está estructurado el área de producción?

¿Mantiene Molinos Poulter S.A. algún tipo de registros de manera que permita evaluar el desenvolvimiento de todos los departamentos?

¿Molinos Poulter S.A. posee un documento de planeación que permita aplicar estratégicamente las políticas?

¿Cómo se realiza la recepción de la materia prima?

¿Cómo se realiza la contratación de personal para esta área?

¿Se ha realizado una Auditoría Administrativa en el departamento de producción?

¿Cree usted que es necesario realizar una Auditoría Administrativa dentro del departamento de producción?. SI O NO ¿Por qué?

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida a personal del Departamento de Producción de la Empresa Molinos Poulter S.A.

OBJETIVOS:

Recopilar información pertinente para llevar a efecto la presente investigación, y determinar si la empresa está cumpliendo sus actividades acorde a las necesidades del departamento de producción.

INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con claridad, su colaboración permitirá conocer el grado de cumplimiento de las actividades planificadas.

Marque con una X las respuestas que crea conveniente.

- 1.- ¿Conoce usted la misión, visión, y objetivos de la empresa?
- 2.- ¿Está conforme con el ambiente de trabajo dentro del Departamento?
- 3.- ¿Los procesos de producción que se encuentran a su cargo son previamente planificados?
- 4.- ¿Las actividades que se encuentran a su cargo, están sometidas algún tipo de control?
- 5.- ¿Cómo se ejerce el liderazgo en lo referente al desempeño y logro de los objetivos?
- 6.- ¿Cómo considera Ud. La comunicación entre todos los miembros de las áreas?
- 7.- ¿Con qué frecuencia se recibe capacitación profesional?
- 8.- ¿Cómo resuelve los inconvenientes suscitados en el área de trabajo?
- 9.- ¿Conoce usted en base a que se asignan responsabilidades?
- 10.- ¿Cree necesario aplicar una Auditoría de Administrativa en el departamento de Producción?

Anexo N. 3

| LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORA NOMBRE DE LA EMPRESA TIPO DE AUDITORIA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PROCESO..... FECHA..... | | | | | |
|---|-----------|------------|----|---------------|-----|
| <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">CCI</td> </tr> </table> | | | | | CCI |
| CCI | | | | | |
| FECHA | PREGUNTAS | SI | NO | OBSERVACIONES | |
| | | | | | |
| | | Elaborado: | | Fecha: | |
| | | Revisado: | | Fecha: | |

Anexo N. 4

| | | | | | |
|---|---|------------|------------|-----------|-----------|
| LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORA NOMBRE DE LA EMPRESA TIPO DE AUDITORIA PROPUESTA TÉCNICA FECHA | | | | | |
| <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">P/T</td> </tr> </table> | | P/T | | | |
| P/T | | | | | |
| <p>Naturaleza. Tipo de auditoría que se pretende realizar</p> <p>Alcance. Área de aplicación</p> <p>Antecedentes. Recuento de auditorías anteriores</p> <p>Objetivos. Logros que se pretende alcanzar</p> <p>Estrategia. Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.</p> <p>Justificación. Demostración de la necesidad de instrumentarla</p> <p>Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.</p> <p>Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.</p> <p>Costo. Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.</p> <p>Resultados. Beneficios que se espera obtener</p> <p>Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.</p> | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado:</td> <td style="padding: 2px;">Elaborado:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado:</td> <td style="padding: 2px;">Revisado:</td> </tr> </table> | Elaborado: | Elaborado: | Revisado: | Revisado: |
| Elaborado: | Elaborado: | | | | |
| Revisado: | Revisado: | | | | |

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: Marcia Alquina

Anexo N. 7

| | | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|---------------|--|
| <p>LOGOTIPO DE LA FIRMA AUDITORA NOMBRE DE LA EMPRESA TIPO DE AUDITORÍA NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO PROCESO:..... FECHA:.....</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>P/T</p> | | | | |
| <table border="1"><tr><td>Elaborado por:</td><td>Elaborado por:</td></tr><tr><td>Revisado por:</td><td>Revisado por:</td></tr></table> | Elaborado por: | Elaborado por: | Revisado por: | Revisado por: | |
| Elaborado por: | Elaborado por: | | | | |
| Revisado por: | Revisado por: | | | | |

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: Marcia Alquina

Anexo N. 8

| | | |
|----------------|-------------------------------|--------------|
| LOGOTIPO | CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL | FECHA |
| ÁREA | TIPO DE | RESPONSABLE: |
| Documento | Resultado de | Propuesta |
| | | |
| OBSERVACIONES: | | |
| ELABORÓ: | REVISÓ: | |

| <p>HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO _____</p> <p>CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y RIESGO _____</p> <p>ÁREA EVALUADA _____</p> <p>ETAPAS O ELEMENTO _____</p> | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">FECHA:</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">FECHA:</td> <td></td> <td style="text-align: center;">DE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center; padding: 2px;">SUSTITUTE A</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">FECHA:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">FECHA:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | FECHA: | | | | | FECHA: | | DE | | | SUSTITUTE A | | | | | FECHA: | | | | | FECHA: | | | | |
|---|---|-----------|------------------|-----------------------|-----------------------|--|--------|--|----|--|--|-------------|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|
| FECHA: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA: | | DE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUSTITUTE A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Núm.</th> <th style="padding: 5px;">Hallazgo</th> <th style="padding: 5px;">Evidencia</th> <th style="padding: 5px;">Aspectos sólidos</th> <th style="padding: 5px;">Aspectos para mejorar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Núm. | Hallazgo | Evidencia | Aspectos sólidos | Aspectos para mejorar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Núm. | Hallazgo | Evidencia | Aspectos sólidos | Aspectos para mejorar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBSERVACIONES: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ELABORÓ: | REVISÓ: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: Marcia Alquinga

Anexo N. 9

| ÍNDICES | SIGNIFICADO |
|----------------|---|
| PT | Propuesta Técnica |
| M | Marcas de Auditoría |
| S | Siglas de Auditoría |
| CA | Cronograma de actividades |
| MP | Memorándum de Planificación |
| CC | Carta compromiso |
| CS | Contrato de servicios |
| AE | Planificación estratégica |
| PG | Programa de Auditoría |
| C1 | Elaboración de cuestionarios |
| C2 | Aplicación de indicadores administrativos |
| HE | Herramienta de evaluación |
| HC | Cuadro comparativo |
| EPA | Evaluación del proceso administrativo |
| HH | Hoja de hallazgos |
















Elaborado: Marcia Alquina

Anexo N. 10

| ÍNDICES | SIGNIFICADO |
|----------|---|
| PT4/4 | Propuesta Técnica |
| MI/1 | Marcas de Auditoría |
| S1/1 | Siglas de Auditoría |
| CA1 /1 | Cronograma de actividades |
| MP 16/6 | Memorándum de Planificación |
| CC 2/2 | Carta compromiso |
| CS 4/4 | Contrato de servicios |
| AE4/4 | Planificación estratégica |
| PG 5/5 | Programa de Auditoría |
| CI 4/4 | Elaboración de cuestionarios |
| C2 12/12 | Aplicación de indicadores administrativos |
| HC 2/2 | Herramienta de evaluación |
| EPA 2/2 | Cuadro comparativo |
| HH 2/2 | Evaluación del proceso administrativo |

Elaborado: Marcia Alquina

Anexo N. 11
MARCAS DE AUDITORÍA

| MARCAS | DESCRIPCIÓN |
|---|--------------------------------------|
|  | Ligado |
|  | Comparado |
|  | Observado |
|  | Rastreado |
|  | Indagado |
|  | Analizado |
|  | Conciliado |
|  | Circularizado |
|  | Sin respuesta |
|  | Confirmaciones, respuesta afirmativa |
|  | Confirmaciones, respuesta negativa |
|  | Comprobado |
|  | Cálculos |
|  | Inspeccionado |
|  | Notas explicativas |

Elaborado: Marcia Alquina

Anexo N. 12

Formato de Informe General

Ing. Antonio González Ruíz

Director General de:

Cristal Graphics Ingeniería S.A. de C.V.

Presente

Apreciable Ingeniero

En mi carácter de Director General del grupo consultor Logo Star, y de acuerdo con lo pactado en el objeto del contrato que celebremos, en el periodo comprendido entre el primero de marzo y 16 de abril del año en curso se llevó a cabo la auditoría administrativa de Cristal Graphics Ingeniería S.A de C.V., atendiendo las razones expuestas por la Dirección General, relativas a las pérdida de clientes y posición en el mercado, con motivo de las fallas de orden administrativo detectadas.

Los resultados de este trabajo están consignados en el informe general que acompaña a la presente, el cual solicita tenga a bien revisar para poder comentarlo con usted en la fecha que asigne para este efecto.

Atentamente.

Líe. Laura Sánchez Ledez

DIRECTORA GENERAL

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: Marcia Alquina

| ETAPA | INDICADORES CUALITATIVOS | INDICADORES CUANTITATIVOS |
|--------------------------------------|--|--|
| PLANEACION | | |
| Visión | Como fomentar el nivel de compromiso. | Empleados que conocen Total de Empleados |
| Misión | Manera como la misión conforma el marco de referencia de las acciones | Empleados que participan definición Total de Empleados |
| Objetivos | Modo como se traduce el objetivo de la organización en propósitos concretos | Objetivos alcanzados Objetivos definidos |
| Metas | De qué manera relacionan y acciones con objetivos | Metas alcanzadas Objetivos definidos |
| Estrategias | Como marca la ruta fundamentalmente para el empleo de recursos. | Estrategias implementada Total de estrategias |
| Políticas | En qué grado las políticas de la organización norman la gestión. | Políticas aplicadas Políticas establecidas |
| Procedimientos | Como establecer la secuencia de las acciones | Procedimientos aplicados Procedimientos establecidos |
| Programas | Como están orientados a crear conciencia del valor de los recursos | Acciones realizadas Acciones programadas |
| ORGANIZACIÓN | | |
| Estructura Organizacional | Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad | Unidades de línea Total de unidades |
| División y distribución de funciones | Grado en que determina cargas de trabajo. | Empleados Números de áreas |
| Cultura Organizacional | Forma en que define el perfil de la organización | Empleados Números de empleados |
| Recursos Humanos | Grado en que considera tales recursos como su capital de trabajo | Análisis de puestos Total de personal |
| Cambio Organizacional | Dimensión en que las modificaciones repercuten en todo o en una parte de la organización | Medidas de cambio emprendidas Medidas propuestas |
| Estudios Administrativos | Grado en que proporciona elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional | Estudios administrativos realizados Estudios administrativos propuestos |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Instrumentos técnicos de apoyo | Medida en la que contribuyen el aprovechamiento racional de los recursos | Manuales elaborados |
| | | Manuales programados |
| DIRECCIÓN | | |
| Liderazgo | En que forma el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario de la organización. | Estilo de liderazgo actual |
| | | Total estilos empleados |
| Comunicación | En que dimensión se posee la capacidad de intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales | Canales de comunicación utilizados |
| | | Canales de documentación establecidos |
| Motivación | Grado que la motivación que ofrece la organización represente la facultad para transmitir energía para dar sentido al esfuerzo | Incentivos utilizados |
| | | Total de incentivos |
| Grupos y equipos de trabajo | De qué manera íntegra habilidades y conocimientos que atienden un fin común | Total de personal |
| | | Grupos de trabajo |
| Toma de decisiones | Grado en que reconoce la toma de decisiones como la facultad para identificar y resolver situaciones de tal manera que se consigan los resultados esperados | Decisiones programadas |
| | | Total de decisiones |
| CONTROL | | |
| Naturaleza | Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades | Controles previos |
| | | Totales de controles |
| Proceso | Forma como aprecia y mide el desempeño | Lecciones realizadas basadas en normas |
| | | Total de acciones |

Fuente: Auditoría Administrativa; Enrique Benjamín Franklin
Elaborado: Marcia Alquina