

TESIS
657
P34852p

FICHA
741



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE "CONTABILIDAD Y AUDITORÍA"

TESIS DE GRADO

TEMA:

**APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
EN LA EDITORIAL "LA GACETA" UBICADA EN LA
CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERÍODO
COMPRENDIDO ENTRE ENERO-DICIEMBRE DEL AÑO
2007.**

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

Autores:

- Pazmiño Salgado Cristina del Consuelo
- Tacán Santamaría Rosario de las Mercedes

Director:

- Dr. Izurieta Moscoso César Francisco Msc.

Latacunga – Ecuador

Octubre 2009

Agradecimiento General.

Dejamos constancia de nuestra gratitud y agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi por habernos permitido iniciar los estudios universitarios para superarnos como profesionales, a través de la culminación de nuestros estudios con la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Agradecemos de manera especial al Dr. Francisco Izurieta nuestro Director de Tesis, el mismo que con paciencia y dedicación nos ayudo y nos guió muy acertadamente en el desarrollo de la presente investigación, para salir adelante con el trabajo,

A la Editorial "La Gaceta S.A.", especialmente al Sr. Rafael Sandoval Egas por facilitarnos sin ningún obstáculo, la información necesaria para desarrollar el trabajo práctico y culminar de manera eficiente nuestro trabajo investigativo

Cristina y Rosario

Dedicatoria

Con cariño y mucho respeto dedico este trabajo de manera especial a mis padres por la perseverancia y apoyo incondicional, a mis hermanos y familiares que de una u otra forma me apoyaron moralmente para obtener el título tan anhelado en mi vida.

Cristina Pazmiño Salgado

Dedicatoria

A mis seres queridos Mamá Luz, Gladys y Papá Adán.

*Aunque su partida fue lamentable
al no poder ver realizado este trabajo,
año hoy con suma gratitud
su constante apoyo y estímulo
para que esta investigación finalizará*

Rosario Tacán Santamaría.

Agradecimiento

Mi gratitud y agradecimiento primero a mi Dios, por cuidarme, guiarme y protegerme, a la Dolorosa del Colegio por permitirme estar en su corazón.

A mis padres por inculcarme esos valores tan maravillosos y que día a día los he ido poniendo en práctica en todo el transcurso de mi vida.

A mis hermanos por estar siempre a mi lado para apoyarme en mi carrera profesional, gracias por el amor, el cariño y la comprensión que me supieron brindar todos los días de mi vida.

MIL GRACIAS....., a todos esos seres grandiosos que han sido el pilar principal para salir adelante sin defraudarlos.

Cristina Pazmiño Salgado

Agradecimiento

A Dios y la Virgen por cuidarme, iluminarme y guiarme en toda mi vida

*A mi Familia en especial a mis padres que siempre estuvieron
a mi lado, para apoyarme a lo largo de este camino.*

A mis sobrinos que hicieron de mi vida con su alegría

Un mundo de ternura y travesuras.

A alguien muy especial que nunca me

Dejó sola a lo largo de mi carrera, de mi vida

De mis penas y alegrías.

Rosario Tacán Santamaría



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE
Latacunga – Ecuador

TEMA: *APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO – DICIEMBRE 2007*

AUTORAS:

- Cristina del Consuelo Pazmiño Salgado
- Rosario de las Mercedes Tacán Santamaría

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, muestra la aplicación de una Auditoría Administrativa a la Editorial “La Gaceta S.A.” de la ciudad de Latacunga del período entre enero – diciembre del 2007, el cual se desarrolló con el propósito de examinar y evaluar el proceso administrativo y la forma como se utilizan los recursos humanos en la mencionada institución, para poder elaborar el informe dando a conocer las particularidades correspondientes.

Para lo cual se aplicó el método deductivo e inductivo, que permitió desarrollar las técnicas como: la entrevista dirigida al Gerente General y las encuestas aplicadas al personal de la Editorial “La Gaceta S.A.”, las cuales ayudaron a obtener información concreta y verídica de la situación de la Editorial y de la administración del personal dentro de la empresa.

Con la aplicación de una Auditoría Administrativa se pudo encontrar las siguientes falencias: Falta de Motivación al personal, Organigrama Estructural Inadecuado, Falta de un Plan de Capacitación, Falta de un Manual de Funciones que sirva para un buen desempeño de los empleados; por tanto se concluyó que toda empresa debe contar con los procesos anteriores.

Finalmente cabe recalcar, que la mencionada investigación, fue de gran ayuda para la empresa ya que se logró identificar los inconvenientes que existen en la Editorial, para poder alcanzar los objetivos planteados y verificar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo; en cada una de las actividades diarias que se desarrollan en la Editorial y el aporte a cada uno de sus miembros.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE
Latacunga – Ecuador

TEMA: *APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO – DICIEMBRE 2007*

AUTORAS:

- Cristina del Consuelo Pazmiño Salgado
- Rosario de las Mercedes Tacán Santamaría

ABSTRACT

The present investigative work shows the application of an Administrative audit for the “La Gaceta S.A” Editorial, located in the city of Latacunga during the term January- December 2007, which was developed in order to examine and evaluate all the administrative process and the way the resources are used at the mentioned institution, to be able to elaborate the report which will give the corresponding particularities.

For this research, the inductive and deductive method was applied, which allow to develop the investigation techniques such as: the direct interview to the general manager and the survey applied to the staff of the Gaceta S.A. editorial, which helped to get solid and reliable information on the editorial and the administration of the personnel in the enterprise.

With the application of an administrative audit allowed us to notice the following fallacies: lack of motivation for the personnel, lack of a proper organization, lack of a training plan, lack of the functions manual, which would be useful to identify the performance of every employee; that is why that every enterprise should have with all the above mentioned aspects.

Finally, it is of upper most importance to say that the mentioned investigation, it was of great help for the enterprise, since it was possible to identify the inconvenient that there are at the editorial to be able to reach the established objectives and to verify the accomplishments of the stages of the administrative process, each one of the daily activities that are performed at the editorial and the support to each one of its members.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones para efectivizar las actividades se han visto en la necesidad de aplicar diferentes métodos y técnicas que les ayuden a cumplir con sus planes y objetivos; y de esta forma evaluar la veracidad y confiabilidad de las actividades que realiza el personal dentro y fuera de él.

En base al desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad en las empresas de evaluar y examinar adecuadamente la información administrativa, así como su exactitud.

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

La Editorial “La Gaceta S.A.”, en concordancia con la necesidad de plantear adecuadamente políticas administrativas reconoce que la empresa debe aplicar una auditoría administrativa, la misma que permitirá encontrar las falencias que no permiten cumplir a cabalidad los objetivos de la Editorial; además verificar la coherencia que existen entre lo planificado y lo ejecutado tomando en cuenta el proceso administrativo y los procedimientos establecidos en el reglamento interno de la Editorial y más disposiciones emanadas de la Gerencia General.

Ante lo expuesto anteriormente se hace indispensable la revisión de: la estructura orgánica de la Editorial, estrategias, sistemas, procedimientos, objetivos, metas, políticas, procesos y más elementos administrativos, a través de una metodología técnicas adecuadas que permitan revisar y analizar cada uno de los aspectos anteriormente mencionados y de esta forma alcanzar el propósito establecido.

Posterior al análisis de los aspectos que delimitan el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la Editorial “La Gaceta S.A.”, se ha planteado el

siguiente problema: ¿Cuál la alternativa más viable para examinar los procesos administrativos utilizados en la Editorial “La Gaceta S.A.” que permita evaluar la consistencia del Control Interno?

La Metodología empleada para llevar a cabo el presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo puesto que vamos a evaluar y recolectar datos sobre la empresa priorizando nuestro análisis sobre el recurso humano de la Editorial “**LA GACETA S.A.**”, por medio de la aplicación de una Auditoría Administrativa.

Esta investigación ha sido realizada bajo un diseño no experimental por cuanto no se manipularan las variables; se observara el comportamiento del recurso humano tal y como sucede en su contexto natural. Además la investigación se aplicara mediante un diseño longitudinal de tendencia, son aquellos que analizan cambios a través del tiempo, dentro de alguna población en general.

La tesis se encuentra estructurada por tres capítulos, los mismos que contienen la siguiente información:

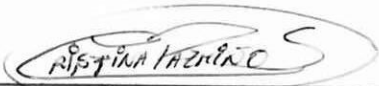
El **CAPÍTULO I**, contiene todo el Marco Conceptual de La Auditoría Administrativa, Antecedentes, Importancia, Categorías Fundamentales, y demás que sirven de base para el desarrollo de la investigación.

En el **CAPÍTULO II**, se refleja la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, consiste en el marco investigativo el cual se realizo otra vez de la aplicación de las encuestas a los empleados de la Editorial y la entrevista realizada al Gerente General de la empresa, además la verificación de las preguntas directrices las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se elaboró el **CAPÍTULO III**, consta del diseño y aplicación de la propuesta, en el cual se recopiló la información necesaria para el desarrollo práctico de la ejecución de la Auditoría Administrativa, en la Editorial “La Gaceta S.A.” de la ciudad de Latacunga; del período comprendido entre enero-diciembre 2007.

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EDITORIAL “LA GACETA” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO-DICIEMBRE DEL AÑO 2007**”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.



Cristina del Cosuelo Pazmiño Salgado
C.I. 050267402-1



Rosario de las Mercedes Tacán Santamaría
C.I. 050307736-4

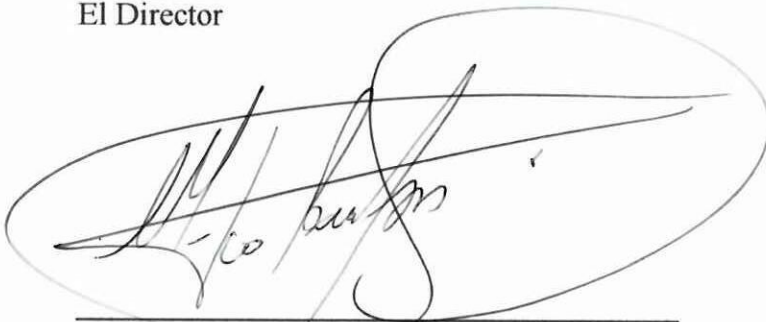
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Trabajo de Investigación bajo el título:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EDITORIAL “LA GACETA” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO-DICIEMBRE DEL AÑO 2007”, de Pazmiño Salgado Cristina del Consuelo y Tacán Santamaría Rosario de las Mercedes, postulantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-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, octubre, 2009

El Director

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'César Francisco Izurieta Moscoso'.

Dr. César Francisco Izurieta Moscoso Msc.

ANEXO 13

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA:

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, los postulantes: *Cristina Pazmiño Salgado*.....
Rosario Tacón Santamaria.....

Con el título de tesis *Aplicación de una auditoría administrativa en la editorial "La Gaceta", ubicada en la ciudad de Latacunga del período comprendido entre enero - diciembre del año 2007.*

han considerado las sugerencias, recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador.

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

Latacunga

Para constancia firman:

Dra. Patricia Ibarra

Nombres de Miembros de Tribunal
PRESIDENTE

[Signature]

Nombres de Miembros de Tribunal
PROFESIONAL EXTERNO

Ing. Jaime Altemirazo O.

[Signature]

Nombres Miembros de Tribunal
MIEMBRO

[Signature]

Nombres Miembros de Tribunal
OPOSITOR

ANEXO 24

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

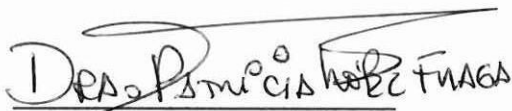
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

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, las postulantes: **Cristina Pazmiño Salgado y Rosario Tacán Santamaría**, con el título de tesis: **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO – DICIEMBRE DEL AÑO 2007”**, han 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, 02 octubre del 2009

Para constancia firman:



Dra. Patricia López Fraga.
PRESIDENTA



Ing. Jaime Altamirano.
PROFESIONAL EXTERNO



Lcda. Angelita Falconi.
MIEMBRO



Ing. Mathius Mendoza.
OPOSITOR

ÍNDICE

1. Carátula
2. Dedicatoria
3. Agradecimiento

CONTENIDO	PAG.
Resumen	i
Abstract	ii
Introducción	iii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.	Categorías Fundamentales	1
1.1.1	Gestión Administrativa y Financiera	1
1.1.2.	Control Interno	3
1.1.2.1	Limitaciones de un Sistema de Control Interno	6
1.1.2.2.	Control Interno Administrativo	6
1.1.2.3.	Componentes del Control Interno	6
1.1.2.4.	Objetivos del Control Interno	10
1.1.2.5.	Sistema de Control Interno	11
1.1.3.	Sistema de Administración	11
1.1.4.	Auditoría	12
1.1.4.1.	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	14
1.1.4.2.	El Auditor	20
1.1.5.	Auditoría Administrativa	22
1.1.5.2.	Antecedentes de la Auditoría Administrativa	22

CONTENIDO

PAG.

1.1.5.1.	Propósitos e Importancia de la Auditoría Administrativa	25
1.1.5.3.	Marco General y Principios Básicos de la Auditoría Administrativa.	26
1.1.5.4.	Relación entre El Control y la Auditoría	28
1.1.5.5.	Definición-Auditoría Administrativa	30
1.1.5.6.	Clasificación de los Objetivos de la Auditoría Administrativa.	31
1.1.5.7.	Principios de Auditoría Administrativa	32
1.1.6.	Manual Administrativo	33
1.1.7.	Manual de Funciones	34
1.1.8.	Reclutamiento del Personal	34
1.1.9.	Selección del Personal	35
1.1.10.	Riesgo	35
1.1.11.	Realización de una Auditoría Administrativa	36
1.1.12.	Metodología de la Auditoría Administrativa	37
1.1.12.1.	Planeación	38
1.1.12.2.	Instrumentación	42
1.1.12.2.1.	Papeles de Trabajo	45
1.1.12.2.2.	Cuestionarios de Control Interno	46
1.1.12.3.	Examen	46
1.1.12.3.1.	Escalas de Medición	48
1.1.12.4.1.	Informe	49
1.1.12.4.	Emisión de Informe	50
1.1.1.2.5.	Seguimiento	51

CONTENIDO

PAG.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.”

2.1.	Breve Caracterización de la Empresa	52
2.1.1.	Reseña Histórica	52
2.2.	Aplicación de los Instrumentos de Investigación	55
2.2.1.	Análisis e Interpretación de los Resultados	59
2.2.1.1.	Análisis de la Información Entregada por el Gerente De la Editorial “La Gaceta S.A.”.	59
2.2.1.2.	Análisis, Graficación e Interpretación De los Resultados Obtenidos	62
2.2.1.3.	Análisis F.O.D.A. de La Editorial “La Gaceta S.A.”	71
2.2.2.	Conclusiones	72
2.2.3.	Recomendaciones	72

CAPÍTULO III

3.	Propuesta	73
3.1.	Datos Informativos	73
3.2.	Justificación	74
3.3.	Objetivos	76
	▶ Objetivo General	
	▶ Objetivos Específicos	
3.4.	Descripción de la Propuesta	76
3.5.	Aplicación de la Propuesta	77

CONTENIDO		PAG.
GUÍA GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA		79
1 FI	FASE I PLANEACIÓN	87
1.1 PT	Propuesta Técnica	89
1.2. M	Marcas de Auditoría	93
1.3. S	Siglas de Auditoría	94
1.4 PGT	Programa de Trabajo	97
1.5 PA1	Programa de Auditoría Fase 1	98
1.6 PE	Plan Estratégico	99
1.7 LTP	Listado del Personal	104
1.8. DF	Distribución de Funciones	107
1.9 SP	Selección y Reclutamiento del Personal	109
1.10 AP	Ascenso de Personal	110
1.11 PI	Proceso de Inducción	111
2 FII	FASE II INSTRUMENTACIÓN	112
2.1 PA2	Programa de Auditoría Fase 2	115
2.2 CA	Control de Asistencia	116
2.3 PF	Prueba Flash	129
2.4 AE	Agenda de Entrevista	130
2.5 E	Entrevistas al Personal	131
2.6 FP	Análisis de las Funciones del Personal	140
2.7 CCI	Cuestionario del Control Interno	141
2.8 ACCI	Resultados de la Aplicación de los Cuestionarios De Control Interno	157
3 FIII	FASE 3 EXAMEN	173
3.1 PA3	Programa de Auditoría Fase 3	175
3.2 CC	Cuadro Comparativo	176
3.3 CH	Cédula Hallazgos	177

CONTENIDO		PAG.
3.4. IG	Indicadores de Gestión	181
3.5 CAR	Cédula de Aspectos Relevantes	190
3.6 CV	Cálculo de Valores	191
3.7 EPA	Evaluación por Áreas del Proceso Administrativo	207
3.8 EG	Evaluación Global del Proceso Administrativo	211
4 FIV	FASE 4 INFORME	215
5. FV	FASE 5 SEGUIMIENTO	256
ANEXOS		262
Anexo 1	Entrevista al Gerente General de la Editorial “La Gaceta S.A.”	263
Anexo 2	Encuesta al Personal Administrativo	265
Anexo 3	Encuesta al Director de la Editorial	267
Anexo 4	Encuesta al Editor en Jefe	268
Anexo 5	Encuesta al Gerente General	269
Anexo 6	Encuesta al Contador	270
Anexo 7	Encuesta al Auxiliar de Contabilidad	271
Anexo 8	Encuesta al Periodista	272
Anexo 9	Encuesta a Ventas Nacionales	273
Anexo 10	Encuesta a la Secretaria	274
Anexo 11	Encuesta a la Secretaria – Recepcionista	275
Anexo 12-27	Cuestionario de Control Interno	276
Anexo 28	Croquis de La Editorial “La Gaceta S.A.”	292
BIBLIOGRAFÍA		293

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

1.1.1. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

Resulta de gran trascendencia analizar la gestión administrativa y financiera de las empresas, puesto que la gestión administrativa es un punto clave a la hora de tener un negocio, ya que de ella dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

Esta función es particularmente relevante en la actual economía, donde son los intangibles los que producen la diferenciación y la sostenibilidad empresarial.

En consecuencia, gestionar la innovación es una actividad central de la empresa, sino que precisamente es la que le garantiza la sobrevivencia en el mercado.

Por el contrario, para que la gestión de la innovación sea estratégica, se requiere que la empresa funcione como un organismo vivo; en los últimos años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Para el autor RAMIREZ, César, (1993; Pág. 56-57), manifiesta que la “Gestión Administrativa y Financiera, es el conjunto de funciones interrelacionadas para dirigir una organización.”

De lo anterior cabe resaltar, que las funciones deben ser ejecutadas en conjunto con las operaciones de la empresa y no separadamente; pues todo gira entorno a su objetivo, pues toda acción representa una reacción, por lo que trabajando en conjunto con todas las operaciones los objetivos serán más relevantes en lo que tiene que ver con el crecimiento económico, con su estructura, acogida en el mercado etc., de la empresa.

Estos objetivos deben pasar por diferentes etapas como son:

- **Planeación:** selección de los objetivos, políticas y programas adecuadas para cada empresa.
- **Organización:** interrelacionar todas las actividades hacia el logro de los objetivos, y la descentralización de la toma de decisiones.
- **Control:** El mejor control que pueden realizar las empresas a través de la medición del desempeño del recurso humano y de la identificación de sus logros.
- **Comunicación:** Es la fase mas importante en toda organización, pues es el eslabón que conecta e integra las anteriores fases, además asegura el control del sistema, y también asegura la retroalimentación.

Como se analiza anteriormente no solo basta con planear en una empresa, además es de vital importante realizar todo un proceso para lograr que una empresa funcione como tal, pues el término empresa no solo se refiere a la estructura metálica, sino a cada una de las personas que laboran en esa estructura, y dentro de está existe una variedad de recursos pero el más importante para el grupo de investigación es el “recurso humano”.

Es el recurso humano, él que permite que funcione todo dentro de la empresa, además de ser la base que consolida en el mercado a la misma, por lo que es conveniente capacitar, controlar y mantener motivado a este recurso, para el éxito

de la organización y el logro total de sus objetivos y metas; hoy en día las personas, exigen a las empresas transformación, en el caso de la gestión administrativa el cambio se da en las relaciones internas con el entorno.

Para lo cual 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.

Los cambios deben estar presentes en:

- Reglamentación Institucional (Normatividad y regulación dentro de una cultura de mejoramiento continuo, calidad y control, actualización de normas, unificación de calendarios, planeación y seguimiento de procesos académicos programación y asignación académica).
- Mejoramiento de Procesos y Calidad Total (Planificación Empresarial y Administración, Planificación Presupuestal, Sistema de Gestión Administrativa).
- Reglamentación Institucional (Normatividad y regulación dentro de una cultura de mejoramiento continuo, calidad y control, actualización de normas, unificación de calendarios).

1.1.2. CONTROL INTERNO.

Cuando finalizaba el siglo XIX especialmente en la época en que inicia la gran transformación económica, como consecuencia del creciente desarrollo industrial comenzó a notarse la necesidad de efectuar un control sobre los negocios.

Debido a éste desarrollo industrial y económico los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales, y administrativos, y se ven obligados a delegar funciones y responsabilidades, así nace el control interno, como una función

general para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Según ANDRADE, Ramiro, (1998; Pág. 57). “El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adaptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en sus operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la Gerencia”.

Según FERNÁNDEZ A. RENA, Juan A, (1985; Pág.60-61), sostiene que: “El Control Interno es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Estos conceptos proponen una nueva visión del control interno, pues no solo se centran en la importancia para la estructura administrativa contable de una empresa, sino que reconocen la existencia de otros factores como la exactitud, la metodología, la objetividad y la confiabilidad.

El grupo de investigación, considera que el control interno permite asegurar que tan confiables es la eficiencia y eficacia operativa, por lo que el sistema de control interno debe comprender el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

También hay que tener presente que el control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios, profesionales, legisladores, reguladores, etc.

En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Este problema se agrava cuando el término “control interno”, sin estar claramente definido, se utiliza en leyes, normas o reglamentos.

Según MEIGS, Walter; LARSEN, Jhon; MEIGS, Robert, (1986; Pág. 163), el propósito básico del control interno es: “El de promover la operación eficiente de una organización”.

Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero.

Además que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

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; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado; es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión.

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa, esto asegura que tan confiables son sus estados contables, frente a los fraudes además de conocer la eficiencia y eficacia operativa.

1.1.2.1. Limitaciones de un Sistema de Control Interno.

Ningún sistema de control interno puede garantizar los cumplimientos de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio
- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.

Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.

- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

1.1.2.2. Control Interno Administrativo

El Control Interno administrativo no esta limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios

Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

1.1.2.3. Componentes del Control Interno.

El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes.

No obstante sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz, los componentes son los siguientes:

1.1.2.3.1. Entorno de Control.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la conciencia de sus empleados respecto al control; es la base de los demás componentes del control interno aportando estructura y disciplina.

Los factores del entorno de control, incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

1.1.2.3.2. Evaluación de los Riesgos.

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados, una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

1.1.2.3.3. Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

1.1.2.3.4. Información y Comunicación.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio, los empleados tienen que comprender cual es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás, por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores; así mismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

1.1.2.3.5. Supervisión.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo esto se consigue mediante actividades de supervisión continua que se da en el transcurso de las operaciones.

Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.

En definitiva los elementos no pueden funcionar sino se realizan en conjunto, como en una empresa cada persona que trabaja en ella es esencial para su funcionamiento.

El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa.

Mediante los controles “incorporados”, se fomentan la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

1.1.2.4. Objetivos Del Control Interno.

1.1.2.4.1. Obtener la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.

1.1.2.4.2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizar como elemento útil para la gestión y el control

1.1.2.4.3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.

1.1.2.4.4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

1.1.2.4.5. *Asegurar* que todas las acciones institucionales en la entidad, se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

1.1.2.5. Sistema De Control Interno.

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos, en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, es de vital importancia porque promueve la eficiencia, asegura la efectividad, prohíbe que se violen las normas y los principios contables de general aceptación.

1.1.3. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN.

El sistema administrativo de una organización comprende sus prácticas de planeación, organización, dirección y control; es el patrón global formado por las diversas prácticas gerenciales.

Cada una de ellas se relaciona con el sistema administrativo general en forma muy parecida a como los instrumentos de una orquesta contribuyen a crear la melodía total.

El sistema administrativo está relacionado fundamentalmente con la toma de decisiones para planear y controlar el esfuerzo de la organización.

Los administradores realizan un trabajo mental en el marco de fuerzas internas y externas que afectan su comportamiento, el manejo de sistemas de información es tan importante para los planes de la empresa, que en ocasiones, se contratan gerentes con la única responsabilidad de administrar estos sistemas.

Según COULTIER, Robbins, (2005- Pág. 7). “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realice de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.”

Lo más importante es coordinar el trabajo de todo el equipo, es decir, de todo el personal de la empresa, en sí la labor de un gerente, es la de designar a cada persona un trabajo, es esto lo que distingue una posición gerencial de las demás.

Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran; por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

Y en especial eso se aspira de una empresa que todas las personas que trabajen en ella realicen sus actividades coordinadamente, que todas posean la información necesaria y lo más importante compartan y formen parte de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa.

Un Sistema de Administración combina los Recursos Humanos y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de información para integrarlos en un único Sistema de Gestión.

1.1.4 AUDITORÍA.

La auditoría se constituye como una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar qué áreas requieren de un estudio más profundo, qué acciones se puede tomar para rectificar deficiencias, cómo supera obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis de causa y efecto que concilie en forma adecuada los hechos con las ideas.

Para FERNÁNDEZ, Mario, (1993, Pág. 12), argumenta que, “Auditoría se restringe a una revisión de las cuentas de una empresa, realizada por profesionales independientes con el fin de pronunciarse sobre la veracidad de los estados financieros de la misma”.

Hoy en día va mucho más lejos y ya coexiste la Auditoría Externa realizada por profesionales independientes y la Auditoría Interna realizada por auditores miembros de la empresa.

La cuya finalidad, es la de asesorar a la Dirección de la Empresa en materias de control, y, en especial, ofrecer a la alta Dirección una visión independiente de la que ofrecen los canales de la estructura de mandos de la misma.

Para la autora PINEDA, Pilar (2001, Pág. 25), manifiesta que, “La auditoría es una forma de investigación que consiste en comparar, gracias a los indicadores - pertinentes, una situación real con una situación prescrita o deseada, con el fin de evidenciar las posibles desviaciones y emitir propuestas de mejora. Su campo de aplicación más común es el mundo empresarial”.

De lo anteriormente mencionado las investigadoras consideran que una auditoría, ayuda a una empresa a encontrar errores y a proponer posibles soluciones, por medio de un análisis a la empresa por ejemplo:

- La empresa ha realizado efectivamente las actividades
- Estas actividades han sido ejecutadas según las reglas de la empresa
- La empresa es capaz de cumplir con sus metas planteadas
- La empresa tiene la capacidad de tomar decisiones o tiene algún plan de acción

Una auditoría debe ser objetiva, pues busca evidencias objetivas las que de alguna forma constituyen el fundamento, el soporte, en el que el auditor avala sus conclusiones, no se puede fundamentar un informe en simples apreciaciones.

Lo que no excluye que por parte del auditor se manifiesten, de acuerdo con su profesionalidad y experiencia, sugerencias que puedan ser determinantes a la hora de que el empresario adopte una u otra decisión ante la situación planteada o existente estudiada por el auditor.

De ahí su objetivo, el cual tiene que ver con el papel del recurso humano y su vinculación con el desempeño de las decisiones que se tomen en una auditoría, ya que estas decisiones pueden influir con el bienestar del mencionado recurso, la importancia de adoptar las recomendaciones sugeridas por el auditor pueden ser cruciales para la vida de una empresa.

Luego, Según FERNANDEZ, Mario (1993, Pág. 45) analiza que auditar es: “Investigar por vías indirectas, utilizando técnicas de comparación de datos y aplicando el análisis lógico, para opinar sobre la adecuación de las prácticas de gestión, detectando debilidades y proponiendo recomendaciones”.

De la anterior definición el grupo de investigación distingue el **qué**, en tres elementos:

- Investigación por vías indirectas
- Comparación de datos.
- Aplicación del análisis lógico.

El **para qué** se lo resume en:

- Opinar sobre la situación administrativa de la empresa.
- La razonabilidad de las actividades.
- La adecuación de prácticas de gestión.

1.1.4.1. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS).

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría mediante las cuales deben enmarcar su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría, el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

En la actualidad las NAGAS, vigente en nuestro país, son 10, las mismas que constituyen los diez mandamientos para el auditor y son:

- Normas Generales o Personales

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional.

- Normas de Ejecución del Trabajo

4. Planeamiento y Supervisión
5. Estudio y Evaluación del Control Interno
6. Evidencia Suficiente y Competente

- Normas de Preparación del Informe

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
8. Consistencia
9. Revelación Suficiente
10. Opinión del Auditor

1.1.4.1.1 Normas Personales o Generales.

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

Así, entre estas tenemos las siguientes:

- Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.

“La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor.”

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y habilidad como auditor.

Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios académicos, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión, además como indica esta norma es muy importante la pericia es decir la habilidad de cómo el auditor desarrolla su trabajo.

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como profesión.

- Independencia.

“En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio”.

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.; si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe serlo, sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios

de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

- Cuidado y Diligencia Profesional.

“Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen”.

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la precaución del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable.

Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente, el esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Por consiguiente, el auditor siempre tendrá como propósito hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría.

1.1.4.1.2. NORMAS DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe).

Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo.

Dentro de estas normas tenemos:

- Planeación y Supervisión.

“La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado”.

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis.

Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría, en el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, eso es a planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe, permitiendo garantizar su calidad profesional; en los papeles de trabajo, debe dejarse constancia de esta supervisión.

- Estudio y Evaluación del Control Interno.

“Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría”.

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.

- Obtención de la Evidencia Suficiente y Competente.

“Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre la información sujetos a la auditoría.”

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión.

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados.

Los auditores también obtienen la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral.

El auditor comprueba la información administrativa por medio de:

- Análisis y revisión.
- Reconstrucción de los pasos, de procedimientos seguidos en el proceso administrativo y en la preparación de objetivos o distribuciones.
- Repetición de actividades.
- Conciliando otras clases y aplicaciones que tengan relación con la misma información.

1.1.4.1.3. NORMAS 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 respaldadas en sus papeles de trabajo.

- Presentación Conforme a Principios.

Esta norma, exige que el auditor indique, en su informe si la administración de una empresa ha cumplido con todas las normas y principios administrativos y el auditor pueda revelar en su informe.

- Uniformidad en Aplicación de Principios.

El informe, debe contener indicaciones sobre, si tales principios administrativos, han sido aplicados de manera uniforme en el período correspondiente, en relación con el período anterior; el informe, deberá identificar aquellas circunstancias, en las cuales tales principios, no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente.

- Razonabilidad en las Revelaciones.

Las revelaciones informativas, en el proceso administrativo deben considerarse razonablemente adecuadas, a menos que se especifique de otro modo en el informe.

1.1.4.2. EL AUDITOR.

1.1.4.2.1. Definición.

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica.

1.1.4.2.2. Normas Profesionales Del Auditor.

Las Normas Profesionales del Auditor más conocidas son:

- **Objetividad.**

Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.

- **Responsabilidad.**

Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.

- **Integridad.**

Preservar sus valores por encima de las presiones.

- **Confidencialidad.**

Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.

- **Compromiso.**

Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.

- **Equilibrio.**

No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.

- **Honestidad.**

Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.

- **Institucionalidad.**

No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización.

- **Criterio.**

Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.

- **Iniciativa.**

Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.

- **Imparcialidad.**

No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad.

- **Creatividad.**

Ser prepositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

1.1.4.2.3. Ética Del Auditor

Un aspecto importante en la investigación, y en general en lo profesional, es la ética del auditor, ya que su trabajo habitualmente involucra información confidencial de la empresa que audita.

Además los juicios y recomendaciones que emite sobre la misma, condicionarán sin duda alguna el funcionamiento de la empresa, ya que sus intervenciones implican una gran responsabilidad.

Según el criterio de las investigadoras, la conducta del auditor debe ser razonable y justa, su ejercicio profesional corresponde a ejecutarse no únicamente a las normas de contabilidad y auditoría; también le corresponde actuar tomando en cuenta valores morales que rigen nuestra profesión, como honradez, integridad, equidad y lealtad.

1.1.4.2.4. Misión Del Auditor

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

1.1.5. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.1.5.1. Antecedentes - Auditoría Administrativa

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

Según MCKINSEY, James la administración En la página de Internet (<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml> #AUADMI, 2008-11-25)., consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.”

Este significado que James O. McKinsey que da a la Auditoría Administrativa es muy certera, puesto que la Auditoría Administrativa permite a una empresa evaluar su medio tanto interno como externo, interno a los empleados y el comportamiento de su producto o servicio en el mercado, esto ayuda a que una empresa tenga el suficiente conocimiento como para tomar las medidas más adecuadas en futuro si las condiciones del mercado no son las más adecuadas.

Más adelante, en 1953, TERRY, George, (<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria.shtml#AUADMI>, Fecha de consulta: 2008-11-25) en Principios de Administración, señala que “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.”

Por lo tanto las investigadoras consideran que La Planeación es el punto de partida de la administración, es decir, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo.

La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir, además de hacer posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

También hablan de la organización , por medio de está investigación se ha notado que la organización en el Proceso Administrativo se trata de determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización, luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

De la estructura establecida es necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto, es decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

La ejecución por su parte es en si el desarrollo práctico de lo planeado y organizado con anterioridad.

Finalmente, el grupo de investigación concluyen; que el control es la parte esencial de todo este proceso pues es en este punto, en donde se mide el desempeño de las actividades y añaden que el propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar o detectar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

En 1958 a KLEIN, Alfred; GRABINSKY, Nathan (<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml#AUADMI>, Fecha de consulta: 2008-11-25), al preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla”, a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

De esta obra, no se conoce mucho, por lo tanto según el análisis de las investigadoras una baja productividad puede ser por varios factores tales como:

- Mal diseño del producto o servicio
- Falta de Normalización
- Falta de Normas De Calidad, etc.

Estas pueden ser una de las causas de una baja productividad pero se debe tener en cuenta que pueden variar según el tipo de empresa, tamaño, personal, maquinaria

que utiliza, por lo que es necesario realizar un análisis adecuado de cada empresa según sus necesidades y metas.

1.1.5.2. Propósitos e Importancia de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio.

También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas, de esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización.

Esto se logra a través de la Auditoría Administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos, algunos de los cuales se verán mas adelante en esta materia.

Con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel; cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande - mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas son los óptimos.

Mediante la Auditoría Administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa; es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La globalización está obligando cada vez a más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas.

Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

En la mayoría de las empresas se lleva a cabo un mantenimiento preventivo de las instalaciones y maquinaria para su óptimo funcionamiento y para evitar los costosos paros en producción o reparaciones mayores.

De la misma manera, se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia, disminuir los costos.

La Auditoría Administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles, es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería, entre otros.

1.1.5.3. MARCO GENERAL Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Una Auditoría administrativa debe tomar en cuenta lo siguiente:

1.1.5.3.1. Se debe analizar el criterio a utilizar en la Auditoría, tomando en consideración las siguientes premisas:

- Debe ser objetiva
- Debe tener relación con el presente y el futuro
- El resultado de la Auditoría debe ser fácil de entender y aplicar.

1.1.5.3.2. Se deben establecer normas de desempeño, expresadas en términos específicos, se deben crear medidas de control para la valoración de los sistemas y procedimientos.

1.1.5.3.3. Se deben elaborar informes de la Auditoría, mediante un método diseñado con el propósito de que el auditor pueda dar a conocer los resultados de su trabajo mediante un informe elaborado de manera sistemática.

Para poder realizar una Auditoría Administrativa se deben conocer sus principios básicos, los cuales son:

✓ **Sentido de la evaluación.**

La Auditoría Administrativa se ocupa de evaluar la calidad tanto individual como colectiva de los administradores y ver si han tomado modelos adecuados que aseguren el buen control administrativo, es decir, se evalúa que el trabajo cumpla con requisitos preestablecidos, que se cumplan los objetivos y se sigan los planes y que la aplicación de recursos se haga de manera eficiente; la Auditoría Administrativa no evalúa la capacidad técnica de Ingenieros, Contadores, y demás personal de una organización.

✓ **Proceso de Verificación.**

La Auditoría Administrativa debe descubrir lo que realmente se está llevando a cabo a nivel directivo, administrativo y operativo, lo cual muchas veces resulta que no concuerda con lo que el responsable del área piensa que se está realizando.

✓ **Pensar como el Administrador.**

El auditor debe ponerse en el lugar del administrador a quién se está auditando y preguntarse: ¿Qué información necesitaría acerca del trabajo que se está llevando a cabo?, ¿Cómo planear y medir el desempeño alcanzado? ¿Cómo comprobar si el trabajo se realizó de manera precisa y oportuna?

1.1.5.4. Relación entre El Control y La Auditoría.

El control es uno de los cinco principios administrativos (planeación, organización, integración de personal, dirección y control).

Este consiste en la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y se sigan los planes diseñados para alcanzarlos.

El control y la planeación, por tanto, están muy relacionados.

El proceso básico de control comprende tres pasos:

- **Establecer estándares.** Estos funcionan como punto de referencia, son criterios de desempeño que al medirlos, permiten conocer como funcionan ciertos aspectos de la empresa.
- **Medir ó comparar el desempeño con éstos estándares.** Esto debería realizarse idealmente de manera anticipada y poder evitar las desviaciones antes de que ocurran.
- **Corregir las desviaciones.** Los administradores deben saber en donde aplicar las medidas correctivas, entre las que podemos mencionar los siguientes ejemplos: cambio en los planes u objetivos, aclaración de tareas, contratación o capacitación de personal y despido de personal.

El contar con un sistema de control convenientemente estructurado en una organización debe suministrar información válida, confiable y oportuna.

Esto constituye la retroalimentación por medio de la cual se pueden cambiar los planes, objetivos, políticas y/o programas, antes de que ocurran problemas costosos.

La aplicación del principio de control preventivo ha provocado el desarrollo del interés en las Auditorías Administrativas, que son formas de evaluación de la administración, contemplando todo el sistema administrativo de una empresa.

Actualmente la Auditoría Administrativa se lleva a cabo por firmas independientes y externas a la empresa a evaluar, que deben contar con personal calificado para valorar el sistema administrativo de una compañía y la calidad de sus administradores.

Una organización se fija objetivos o metas, define políticas para guiar el comportamiento de sus integrantes y traza planes de acción, que se convierten en instrucciones o programas de operación que deben concretarse en “hechos”.

Todo este proceso se lleva a cabo en los distintos niveles jerárquicos de la empresa, los cuales, se pueden dividir en 3 principalmente: 1) Directivo 2) Gerencial y 3) Operativo.

A pesar de que estos niveles no están perfectamente delimitados, es necesario identificarlos como elementos separados, ya que cada uno de los cuales toma decisiones que afectan a la organización como un todo.

La toma de decisiones entre alternativas en distintos niveles y departamentos, genera la necesidad de ejercer vigilancia sobre éstas y sus consecuencias, es decir, de controlar.

La Auditoría es realmente una técnica de control; aplicando la teoría de sistemas, la Auditoría se considera como un subsistema dentro del sistema general del control.

1.1.5.5. Definición De Auditoría Administrativa.

Según Williams, P. Leonard, (<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml> , Fecha de consulta: 2008-11-25), la auditoría administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

El grupo de indagación, comparte con el criterio del autor, y considera que la Auditoría Administrativa es el examen integral y/o parcial de una organización cuyo propósito es precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora de una empresa.

Se puede además verificar y evaluar los procesos en cualquier área de una organización a fin de verificar si los resultados que se están obteniendo son satisfactorios y tomar medidas correctivas adecuadas si el caso lo amerita.

Y considerar que la Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos.

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos tecnológicos, con este progreso ha crecido la necesidad de examinar y evaluar la información administrativa, así como su exactitud.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes.
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo.

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

1.1.5.6. Clasificación de los objetivos de la Auditoría Administrativa.

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

1.1.5.6.1. De control.

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

1.1.5.6.2. De productividad.

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

1.1.5.6.3. 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.

1.1.5.6.4. 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.

1.1.5.6.5. 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.

1.1.5.6.6. De cambio.

La transforman en un instrumento que hace más transparente y receptiva a la organización.

1.1.5.6.7. 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.

1.1.5.6.8. De toma de decisiones.

Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

1.1.5.7. Principios de la Auditoría Administrativa

Hay que recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

1.1.5.7.1. 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.

Además ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren; que la calidad del trabajo sea de acuerdo con las normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan, por último que los recursos se apliquen en forma económica.

1.1.5.7.2. Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos.

Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, el análisis y la confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

1.1.5.7.3. 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.

1.1.6. MANUAL ADMINISTRATIVO.

GÓMEZ; Ceja Guillermo, Manuales Administrativos (pág. 5-6) considera que “El Manual Administrativo es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de

la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles y las principales funciones que desarrollan.”

Las investigadoras consideran que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

1.1.7. MANUAL DE FUNCIONES.

En, <http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf> manifiesta que “Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.”

Las postulantes manifiestan que el Manual de Funciones, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

1.1.8. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Según HERBER; J. Chruden (Pág. 16) manifiesta que “Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo, que este mas calificado para ocuparla. Puesto que el reclutamiento de personas requiere la investigación de todas las fuentes del candidato”.

Las tesistas consideran que el reclutamiento de personal es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

La cantidad es importante para tener más opciones de elección, por lo que es recomendable que no sea muy numerosa para poder evaluar a los postulantes, pero tampoco escasas, por la dificultad de elección.

1.1.9. SELECCIÓN DEL PERSONAL

SHERMEN; Jr. Arthur, (pág. 18) considera que “la selección de personal es el proceso de determinar cuales de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo; y esto implica las habilidades, intereses, aptitudes y personal de la persona”

Las autoras manifiestan que la selección de personal dentro de una organización, es elegir a una persona entre tantas, la que este más capacitada y reúna cualidades para el desempeño de las actividad, que tenga los conocimientos necesarios además que cuente con la experiencia que requiera el puesto o el cargo a desempeñar dentro de la empresa y lo más importante tenga ese entusiasmo que se necesita para emprender y triunfar dentro del mercado.

1.1.10. RIESGO.

Es la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin recomendaciones, debido a los sistemas de información del ente auditado puedan contener errores y desviaciones de importancia relativa.

Al respecto, el riesgo de auditoría se da por el efecto combinado del riesgo inherente, ocasionado por el tipo de rubro o ente que se audita; el riesgo de control derivado del control interno que se aplica; y por el riesgo de detección, es decir por la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores y desviaciones que hayan escapado al control interno.

1.1.11 REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.1.11.1 Consideraciones Preliminares.

Una Auditoría Administrativa verdaderamente eficaz debe ser planeada cuidadosamente, debe definirse el ALCANCE, ya que puede ser muy amplia o puede abarcar solamente parte de una organización.

La Auditoría también puede centrarse en un área funcional de la empresa: planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería, manufactura o personal.

Igualmente puede enfocarse en el ambiente de trabajo y en el elemento humano ó en el sistema de información.

Otra manera de determinar el alcance de una Auditoría Administrativa es enfocándola en una o más funciones básicas de la gerencia: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

También se puede limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: alto, medio o bajo.

En general, el alcance de la Auditoría Administrativa se debe definir con base en un análisis costo – beneficio. Si los beneficios de la Auditoría superan a los costos, la Auditoría debe realizarse.

EL PERSONAL que se requiere para una Auditoría administrativa puede estar formado por los mismos auditores o consultores internos de la empresa.

La ventaja que esto tiene es que ya conocen el trabajo de las distintas áreas funcionales, y las recomendaciones pueden ser hechas con mayor amplitud.

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

Una vez que se ha definido el alcance de la Auditoría y el personal que se requiere, es necesario tener en cuenta la FRECUENCIA.

La primera consideración para establecer la frecuencia de la Auditoría administrativa será el tipo de organización.

Cuando la organización está sometida a constantes cambios de tipo tecnológico, por ejemplo, ó cuando los recursos que utiliza son costosos, La Auditoría Administrativa debe ser mas frecuente.

Las Auditorías Administrativas deben hacerse con la suficiente frecuencia para evitar problemas crecientes, pero con un marco de tiempo más amplio que las Auditorías Financieras, que se hacen anualmente.

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

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

1.1.12. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

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

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

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias transacciones, situaciones y argumentos para su posterior examen, informe y seguimiento.

Las fases que integran la metodología de la auditoría administrativa son las siguientes:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe y
- Seguimiento

1.1.12.1. PLANEACIÓN.

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

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 en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

Factores a revisar.

Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización,

en función de dos aspectos; el proceso administrativo y los elementos específicos que forma parte de su funcionamiento.

Fuentes de estudio.

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

Internas:

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización
- Comisiones, comités y grupos de trabajo
- Sistemas de información

Externas:

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

Investigación Preliminar.

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

necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de 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.

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

Propuesta Técnica:

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

Programa de Trabajo:

- ✓ **Identificación.** Nombre del estudio
- ✓ **Responsable (s).** Auditor a cargo de su implementación.

- ✓ **Área.** Universo bajo estudio.
- ✓ **Actividades.** Pasos específicos para captar y examinar la información.
- ✓ **Fases.** Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- ✓ **Calendario.** Fechas asignadas para el inicio y termino de cada fase.
- ✓ **Formato.** Presentación y resguardo de avances.
- ✓ **Reportes de avance.** Seguimiento de las acciones.
- ✓ **Periodicidad.** Tiempo dispuesto para informar avances.

Asignación de la Responsabilidad.

Para iniciar formalmente el estudio, la organización designará al auditor o equipo de auditores que estime conveniente, atendiendo a la magnitud o grado de complejidad de la auditoría, la designación como responsable puede recaer en el titular del órgano de Control Interno, partiendo de la base que tenga los conocimientos y experiencia necesaria en la realización de auditorías administrativas, también puede optar por la contratación de servicios externos especializados en la materia.

Capacitación.

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

Actitud.

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones planeadas por parte del auditor, es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta, a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimularía la participación activa del personal de la organización, con el propósito de evitar falsas expectativas.

Diagnóstico preliminar.

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

1.1.12.2. INSTRUMENTACIÓN

Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estime más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría.

La mediación que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

Recopilación de Información.

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

Técnicas de Recolección.

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

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios

Investigación Documental.

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría.

Observación Directa.

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, que comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo, pues la observación es la primera impresión que el auditor tiene de la empresa, y es muy importante ver en forma detallada su entorno tanto interno como externo.

Acceso a Redes de Información.

Permite detectar información operativa o normativa de clientes, proveedores, empleados, entre otras, vía Internet o programas de la entidad.

Entrevista.

Consiste en reunirse con una o varias personas para mantener una conversación orientada a obtener información, este medio es posiblemente el más empleado.

Cuestionario.

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

Medición.

Es la evaluación de los hechos en función de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos.

Indicadores del proceso administrativo.

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el poder evaluar en términos cuantitativos y cualitativos sus etapas y propósito estratégico a partir de sus funciones.

Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminatorio
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar
- Deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo.
- Enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados.
- Acordar mediante un proceso participativo, que las personas que intervengan sean tanto sujetos como objetos de estudio.
- Designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas.

1.1.12.2.1. PAPELES DE TRABAJO.

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

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

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

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista y deben incluir:

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de auditoría
- Índices y cuestionarios.
- Anotaciones sobre información relevante
- Ajustes realizados durante su ejecución
- Lineamientos recibidos por áreas o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales y podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos.

Evidencia.

Representa la comprobación verdadera de los hallazgos, durante el ejercicio de la auditoría, esta debe ser suficiente y competente para que sustente la opinión del auditor.

Supervisión del trabajo.

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

1.1.12.2.2. Cuestionario de Control Interno.

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

1.1.12.2.2.1. Objetivos del Cuestionario de Control Interno.

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

1.1.12.3. 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 si y con el todo, y de estas con su contexto.

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.

Procedimientos.

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

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

- Comprobar como 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.

Formulación del diagnóstico administrativo.

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

1.1.12.3.1. ESCALAS DE MEDICIÓN.

Una escala es una caracterización de los objetivos a medir, a través de una variable cualitativa y cuantitativa, que pueden ser positivos, negativos o neutrales y que expresan las manifestaciones individuales del entrevistado ante una variable determinada.

Confiabilidad.

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

Validez.

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

- **Características generales de las escalas de medición.**

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

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

- Es integral, porque se aplica a todas las variables del ámbito de una organización.
- Es indirecta, porque las variables administrativas solo son mesurables en las manifestaciones observables y en la medición de las actitudes de los integrantes.

- Es científica, en su realización y en la metodología empleada, tanto al obtener la información como en su tratamiento y análisis.
- Es referencial, porque su finalidad esta en relación con las metas y objetivos propuestos por la organización.
- Es continua e integrada a los procesos de todas las áreas de la organización.
- Es descriptiva, ya que proporciona elementos de información, para que la organización y sus miembros conciban sus propias soluciones.

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

1.1.12.4. INFORME

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

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

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

Aspectos Operativos.

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

Lineamientos generales para su preparación.

- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Aprobar las soluciones.
- Explorar diferentes alternativas para sugerir las causas y efectos según el caso.
- Diferenciar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia.
- Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones.
- Establecer la forma y contenido que deberá observar los reportes y seguimientos de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de las auditorías realizadas con anterioridad.

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

1.1.12.4.1 EMISIÓN DE INFORME.

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

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

1.1.12.5. SEGUIMIENTO.

Las observaciones que se produce como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia, en este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma de como éstas se atendieron.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.”

2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. Reseña Histórica



El Señor Rafael Emilio Sandoval Pástor, fundador y director de Diario “La Gaceta”, nació en Latacunga el 16 de abril de 1920, hijo de Alejandro Emilio Sandoval Escobar y de Carmen Luz Pástor Maldonado. Está casado con Consuelo Egas Varea, tiene dos hijos Carmen Luz y Rafael Emilio.

Rafael Sandoval Pástor recibió la educación primaria en la Escuela de los Hermanos Cristianos, continuó la secundaria en el Colegio Vicente León, del que egreso con honores.

Inicio sus estudios de medicina en la Universidad de Cuenca, razones ajenas a su voluntad impidieron que concluyera la anhelada carrera universitaria, sin embargo cimentaron la sólida formación académica que le permitiera poco después iniciarse en la labor docente en el Colegio Vicente León con la cátedra de Ciencias Naturales, convirtiéndose a los 25 años en el más joven catedrático del claustro académico, dejó la carrera docente después de 16 años, habiendo cosechado enormes frutos entre sus discípulos.

Fue imperante al inicio de su actividad particular, la fundación de la Editorial Cotopaxi en 1960, marca un hito en la historia del periodismo local pues a partir de la publicación de las Catilnarias de Juan Montalvo, edición socialmente prohibida hasta entonces, se gana el respeto en el mundo editorial de la época. Con este decidido impulso y el prestigio adquirido se funda el 12 de abril de 1967 Diario "La Gaceta", que a partir de entonces ha permanecido inamovible, formando parte del convivir diario de la ciudad y la provincia.

Rafael Sandoval Pástor ha sido el hombre que a través de su producción intelectual ha creado un tronco doctrinal, basado en la libertad del hombre, como primer y básico don de Dios; sus profundos conocimientos acerca de los orígenes, historia y acontecer de la Provincia de Cotopaxi, han convertido a Diario "La Gaceta" en un instrumento de consulta permanente de la realidad local, un defensor de los derechos de Latacunga, un difusor de sus logros y conquistas.

Cabe acotar que "La Gaceta" como parte importante del periodismo cotopaxense ha sido el único medio escrito que ha permanecido de forma ininterrumpida por más de tres decenios y medio, informando y orientando a la colectividad cotopaxense, pues desde 1851 en que apareció el primer periódico en Latacunga, todos en calidad de quincenarios y semanarios han tenido en cierta forma de vida efímera y circunstancial.

Por lo tanto, la labor tesonera de Rafael Sandoval Pástor está por encima de cualquier posición ideológica o religiosa, enmarcada únicamente en la

imparcialidad periodística, heredada de su padre Alejandro Emilio, un destacado Latacungueño que resultó ante la historia el primero que nos dio a conocer con su “Monografía de la Provincia de León” una importante narración de lo que fue la provincia de Cotopaxi ante el Ecuador y el Mundo en 1920.

La Gaceta se inicia como diario elaborado a tipo, es decir, letra por letra e impreso en una máquina plana.

Esta era una obra de titanes, hacer el diario armando letra por letra implicaba que las ediciones terminaran durante los 8 primeros años con la impresión en horas de la madrugada.

Los hábitos del periódico, hombres importantes, intelectuales que colaboraron y colaboran con “La Gaceta” durante los primeros años fomentaron una importante producción periodística con el desarrollo de conversaciones, tertulias, comentarios y críticas que enriquecieron la vida intelectual de Latacunga.

Pasaron los años y en 1974 “La Gaceta” implementa el sistema offset, un gran avance técnico para la época, fue el primer medio impreso en producirse por este sistema en el Ecuador; llegaron las máquinas composer eléctricas, lo que facilitó completamente el trabajo; lejos quedaba la época más dura, hacer el periódico a tipo.

Las primeras impresiones de fotografía fueron una tarea especial, pero poco a poco el sistema se aplicó con mayor nitidez. La Gaceta nació con apenas 4 páginas y luego fue creciendo poco a poco pero en base a pasos seguros.

Se calcula que diario La Gaceta supera los 10 mil lectores diariamente y está considerado entre los más importantes del centro del país.

Rafael Sandoval ha tratado por más de 37 años de que la información trascienda como la base de una actividad profesional de altísimo nivel, enmarcando su

trabajo dentro de los principios del derecho a la información: el deber de informar y el derecho ciudadano a ser informado.

Estos conceptos en defensa del hombre y la provincia palpitan en las páginas de los mil y tantos editores de su autoría.

Es importante acotar que el trabajo de nuestro director ha trascendido al ámbito literario.

Entre sus obras cuentan más de 50 relatos publicados, páginas literarias, incluso el Chacatahca uno de sus primeros relatos quiso ser montado en escena por el Ballet Folclórico Jachigua, con cuatro páginas en tamaño tabloide un 12 de abril de 1967 circula la primera edición de Diario "La Gaceta", sus oficinas en ese entonces funcionaban en un lugar muy estrecho en la casa de Magdalena Villacrés, la misma que luego fue adquirida.

2.2. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

✓ DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

☑ PREGUNTAS CIENTÍFICAS

1. ¿Qué fundamentos teóricos permitirán sustentar científicamente la utilización de una Auditoría Administrativa en la Editorial La Gaceta S.A.?
2. ¿Cómo se podrán detectar los principales problemas por los que atraviesa la Editorial La Gaceta S.A.?
3. ¿Qué alternativa permitirá evaluar la consistencia del Control Interno en la Editorial La Gaceta S.A.?

✓ **DISEÑO METODOLÓGICO**

■ **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

☑ **ESTUDIO DESCRIPTIVO**

La presente investigación es un estudio descriptivo puesto que hemos evaluado y recolectado datos sobre la empresa, para lo cual hemos priorizando nuestro análisis sobre el recurso humano de la Editorial “**LA GACETA S.A.**”, por medio de la aplicación de una Auditoría Administrativa.

☑ **METODOLOGÍA**

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

☑ **POBLACIÓN O UNIVERSO**

Dadas las características de esta investigación se consideró a la población como un conjunto de individuos y objetos con similares cualidades para lo cual se ha tomado en cuenta al Gerente y empleados de la Editorial “La Gaceta S.A.”, es decir; que la población está constituida por 18 personas.

A continuación se detallan los siguientes:

UNIVERSO DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO	Nº DE ENCUESTADOS
Director	1
Editor En Jefe	1
Gerente General	1
Contadora	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Periodistas	2
Diagramación	2
Corrector de Pruebas	1
Diseño	1
Impresión	4
Ventas Nacionales	1
Secretaria	1
Secretaria-Recepcionista	1
TOTAL ADMINISTRATIVOS	18

Fuente: Editorial "LA GACETA S.A."

Elaborado por: Grupo de Tesistas

MÉTODOS Y TÉCNICAS

En el proceso de investigación a desarrollarse se utilizará los métodos: Teóricos, Empíricos, Estadísticos para que el proceso de investigación sea realizado en forma ordenada, lógica y científica, además nos llevará a tomar y recoger la información para finalizar con el procesamiento y tabulación de los datos.

- **Métodos Teóricos.**- Estos permitirán determinar los procesos a seguir en la investigación.

✓ **Deducción- Inducción.**- En el avance de la presente investigación se trabajará de lo general a lo particular, ya que a través de la deducción – Inducción se obtendrá un conocimiento global del proceso administrativo de la Editorial "LA GACETA S.A.", y por medio de la instrumentación de la auditoría administrativa a desarrollarse se pretende obtener un conocimiento de cada uno de los elementos a investigar en la Editorial.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

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

OBSERVACIÓN DIRECTA.

La observación directa nos permitió tener una primera impresión de la empresa, es muy importante ver en forma detallada su entorno tanto interno como externo, además que esta técnica de investigación nos ayudó para tener una mejor visión en la ejecución de la metodología de la auditoría administrativa.

ENTREVISTA

Cabe señalar que la siguiente es una entrevista semi estructurada; puesto que esta técnica permitió obtener información directa, a través de una conversación con el gerente de la empresa, es decir que a través de la misma se pudo obtener un panorama sobre las normativas de la empresa, las funciones de cada empleado y el control interno que posee la empresa.

La entrevista se aplicó al Gerente de la Editorial “La Gaceta” S.A., con la finalidad de obtener información relevante, que satisfaga cada una de las incógnitas planteadas. (VER ANEXO 1)

ENCUESTA

Por medio de esta técnica específicamente del cuestionario, se recolectó información de la unidad de estudio a investigar.

Las encuestas se realizaron al personal de la Editorial “**LA GACETA S.A.**”, cuyo propósito fue tener un conocimiento del grado de eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones de la institución.

Finalmente cabe añadir que dentro del cuestionario se consideraron preguntas cerradas, para una mejor comprensión y correcta tabulación.

Para lo cual se aplicaron las encuestas al:

Personal Administrativo:

Se encuestaron a 18 administrativos, los mismos que son:

1 Directos, 1 Editor en Jefe, 1 Gerente General, 1 Contadora, 1 Auxiliar de Contabilidad, 2 de Conceptos Gráficos, 2 de Diagramación, 1 Corrector de Pruebas, 1 Diseño, 4 en Impresión, 1 Ventas Nacionales, 1 Secretaria, y 1 Secretaria-Recepcionista. (VER ANEXO 2)

2.2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.2.1.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ENTREGADA POR EL GERENTE DE LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.”.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.”

OBJETIVO: La presente entrevista se realiza con la finalidad de: Diagnosticar la forma como se viene desarrollando las actividades dentro de la Editorial “La Gaceta S.A.”. Con la información que se obtenga de esta entrevista, se podrá tener un conocimiento general del entorno administrativo de la empresa.

Sr. Rafael Sandoval

GERENTE DE LA EDITORIAL

1. ¿Cómo cree usted, es el sistema de Control Interno en la Editorial?

Bueno, ya que a través del Sistema de Control que utilizamos hemos permitido el buen funcionamiento de la empresa.

2. ¿Conoce usted si en la Editorial se ha realizado algún tipo de Auditoría, cuáles son?

Sí, en la empresa se ha realizado una Auditoría Financiera, por motivos de conocer el estado financiero de la misma.

3. ¿Sabe usted que es una Auditoría Administrativa?

Sí tengo conocimientos bajos pero estoy al tanto de lo que representa una Auditoría Administrativa, por lo que me es muy grato contar con su participación y ayuda en el desarrollo de la misma.

4. ¿Cree usted que es necesario realizar una Auditoría Administrativa en la Editorial?

No, no lo considero necesario, pero a la vez creo que si al practicarse una Auditoría Administrativa en la empresa nos va a permitir engrandecer las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos, bienvenido sea y si además con eso podemos ver las necesidades de los empleados me parece que es una buena opción.

5. ¿Usted cree que al realizar una Auditoría Administrativa en la Editorial podría producir información adecuada para la toma de decisiones?

Claro que si porque de esta manera podría ayudar al mejoramiento y toma de decisiones que es de vital importancia para una empresa

6. ¿Qué resultados espera usted tener, una vez realizada la Auditoría Administrativa en su Empresa?

Los resultados suficientes para el control de la misma.

7. ¿Piensa usted que las normativas planteadas por la Editorial son consideradas y respetadas por sus empleados?

Sí, porque se ha evaluado el desempeño de los mismos.

8. ¿De qué forma la empresa realiza la selección y reclutamiento del personal?

Según lo argumentado en el reglamento de nuestra empresa.

9. ¿Dispone la Editorial de un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo, cuál es?

No, lamentablemente no se posee con ningún plan de capacitación.

2.2.1.2. ANÁLISIS, GRAFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.”

PREGUNTA 1

¿Conoce usted cuales son los objetivos de la Editorial?

CUADRO N° 1
(OBJETIVOS DE LA EDITORIAL)

ALTERNATIVA	F	%
SI	13	72%
NO	5	28%
Total	18	100%

Población: Personal Administrativo (18)

GRÁFICO N° 1
(OBJETIVOS DE LA EDITORIAL)



Fuente: Editorial “La Gaceta S.A.”

Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

Observamos que de los 18 administrativos, un 72% manifestaron, que sí conocen los objetivos existentes en la Editorial; en cambio el 28% dicen que desconocen de dichos objetivos porque en el caso de algunos que laboran en la empresa son nuevos en sus funciones y por lo tanto estos irán conociendo poco a poco todo sobre la institución.

PREGUNTA 2

¿Sabe usted cuales son las falencias administrativas que existe en la Editorial?

CUADRO N° 2

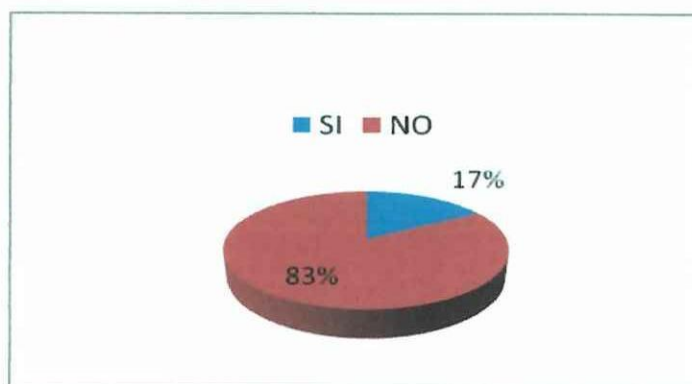
(FALENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA EDITORIAL)

ALTERNATIVA	f	%
SI	3	17%
NO	15	83%
Total	18	100%

Población: Personal Administrativo (18)

GRÁFICO N° 2

(FALENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA EDITORIAL)



Fuente: Editorial "La Gaceta S.A."

Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

La mayoría del personal administrativo que corresponde al 83% no tiene conocimiento alguno, de las falencias administrativas existentes en la Editorial, ya que en este caso la mayoría de empleados, se preocupa más de realizar sus respectivas actividades, a las cuales son designados; aparte la empresa no comparte este tipo de información a todos los empleados. También podemos observar que el 17% respondieron que sí conocen algunas falencias dentro de la institución; información que la han adquirido al prestar varios años de servicios dentro de la Editorial.

PREGUNTA 3

¿Cree usted que la persona encargada del departamento de contabilidad cumple con las funciones de acuerdo a su perfil?

CUADRO N° 3

(DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES)

ALTERNATIVA	F	%
SI	17	94%
NO	1	6%
Total	18	100%

Población: Personal Administrativo (18)

GRÁFICO N° 3

(DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES)



Fuente: Editorial “La Gaceta S.A.”

Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal administrativo, tenemos que el 94% expresaron que la persona encargada del departamento de Contabilidad si cumple con las funciones de acuerdo a su perfil.

En cambio el 6% dijo que no está de acuerdo con las funciones que esta desarrolla, puesto que en algunas ocasiones no ha realizado el pago correspondiente de acuerdo a los derechos de ley que cada empleado tiene.

PREGUNTA 4

¿Usted conoce claramente los objetivos planteados por el Consejo Directivo?

CUADRO N° 4

(OBJETIVOS DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA EDITORIAL)

ALTERNATIVA	F	%
SI	8	44%
NO	10	56%
Total	18	100%

Población: Personal Administrativo (18)

GRÁFICO N° 4

(OBJETIVOS DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA EDITORIAL)



Fuente: Editorial "La Gaceta S.A."

Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

En la encuesta realizada al Personal Administrativo el 56% desconocen de los objetivos planteados por el Consejo Directivo, debido a una falta de coordinación tanto entre empleados como directivos; mientras tanto un 44% contestó que si conocen algunos de los objetivos, pero al ser un porcentaje bajo no es representativo, ya que no representa la mitad mas uno del total de la población lo que nos da una idea que los objetivos son de desconocimiento de la población de la editorial.

PREGUNTA 5

¿Conoce usted si la Editorial “La Gaceta S.A.”, utiliza algún mecanismo en especial para la selección del personal?

CUADRO N° 5
(SELECCIÓN DEL PERSONAL)

ALTERNATIVA	F	%
SI	6	33%
NO	12	67%
Total	18	100%

Población: Personal Administrativo (18)

GRÁFICO N° 5
(SELECCIÓN DEL PERSONAL)



Fuente: Editorial “La Gaceta S.A.”

Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

Luego de la encuesta realizada al personal administrativo, observamos que el 67% respondió que no tienen conocimiento de que exista algún mecanismo en especial para seleccionar al personal para que labore en la institución, o tienen muy poco tiempo de servicio en la empresa. Así también un 33% expresó que conocen de un mecanismo que la empresa utiliza para la selección del personal, las tesistas añaden que si existe un mecanismo de selección de personal pero no se lo da a conocer a la población de la empresa, lo que crea confusión de su existencia.

PREGUNTA 6

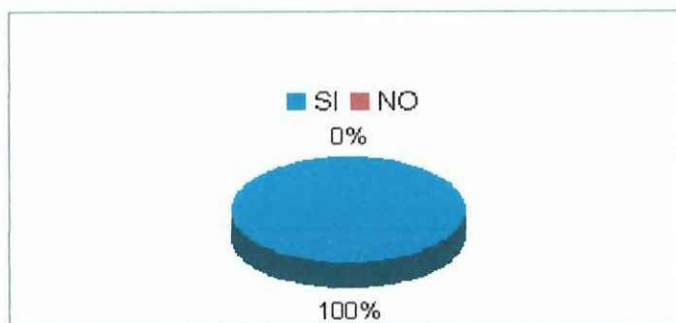
¿Sabe usted qué es una Auditoría Administrativa?

CUADRO N° 6
(AUDITORÍA ADMINISTRATIVA)

ALTERNATIVA	F	%
SI	18	100%
NO	0	00%
Total	18	100%

Población: Personal Administrativo (18)

GRÁFICO N° 6
(AUDITORÍA ADMINISTRATIVA)



Fuente: Editorial “La Gaceta S.A.”

Elaborado: Grupo de Tesis.

INTERPRETACIÓN

En su totalidad, el personal administrativo de la Editorial, tienen conocimiento de lo que representa una Auditoría Administrativa. Lo que es muy gratificante debido a que si todos tienen relativamente un poco de información, entendemos que la ejecución de la auditoría administrativa en la institución, va a ayudar a conocer el entorno administrativo pues es una evaluación que integra la organización, planificación y control de cada uno de los departamentos y así poder encontrar los errores administrativos existentes en la empresa, y de esta manera se pueda descubrir las falencias y fortalecer el cumplimiento de sus metas y objetivos, lo que a la larga contribuye a su propio bienestar.

PREGUNTA 7

¿Piensa usted que en el departamento de Contabilidad necesita realizar una Auditoría Administrativa?

CUADRO N° 7

(NECESIDAD DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD)

ALTERNATIVA	F	%
SI	9	50%
NO	9	50%
Total	18	100%

Población: Personal Administrativo (18)

GRÁFICO N° 7

(NECESIDAD DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD)



Fuente: Editorial "La Gaceta S.A."

Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

De los 18 administrativos que representa el 50% manifestaron que en el departamento de contabilidad es necesaria la realización de una auditoría administrativa, para conocer las inexactitudes que posee este departamento; de igual forma el 50% opinaron que no es necesaria la realización de una auditoría administrativa ya que en el departamento de contabilidad no la necesita, porque en todo este tiempo ha desarrollado sus actividades adecuadamente.

PREGUNTA 8

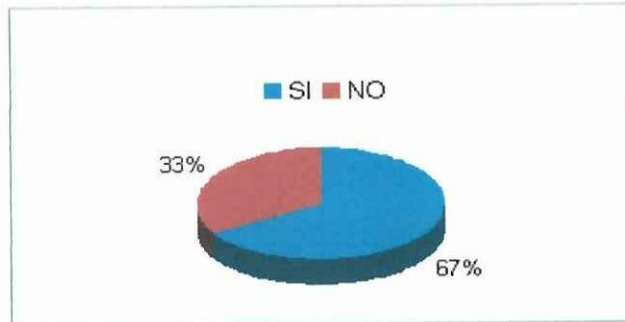
¿Considera usted que es necesario realizar una Auditoría Administrativa dentro de la Editorial, para así poder medir el grado de eficiencia administrativa?

CUADRO N° 8
(EFICIENCIA ADMINISTRATIVA)

ALTERNATIVA	F	%
SI	12	67%
NO	6	33%
Total	18	100%

Elaborado: Grupo de Tesistas.

GRÁFICO N° 8
(EFICIENCIA ADMINISTRATIVA)



Fuente: Editorial "La Gaceta S.A."
Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

En su mayoría con un 67% de los administrativos consideran que es necesaria la realización de una Auditoría Administrativa dentro de la Editorial, porque de esta manera se puede medir el grado de eficiencia administrativa de una institución sea esta pública o privada, ya que por medio de ésta ciencia se puede verificar todas las actividades desarrolladas por el personal en un determinado tiempo, en cambio el 33% de las personas encuestadas manifestaron que en la editorial está funcionando correctamente y no es necesaria la realización de una Auditoría Administrativa.

PREGUNTA 9

¿Usted piensa que la Auditoría Administrativa es de vital importancia para el desarrollo administrativo de la Editorial?

CUADRO N° 9

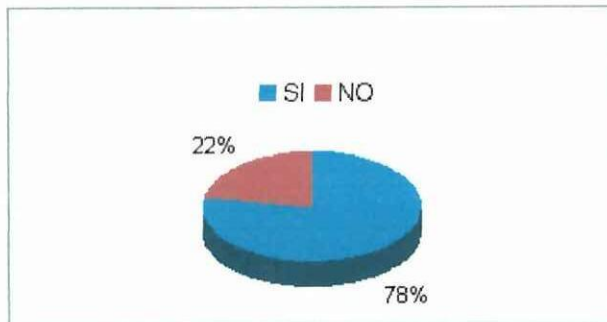
(DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA EDITORIAL)

ALTERNATIVA	F	%
SI	14	78%
NO	4	22%
Total	18	100%

Elaborado: Grupo de Tesistas.

GRÁFICO N° 9

(DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA EDITORIAL)



Fuente: Editorial "La Gaceta S.A."

Elaborado: Grupo de Tesistas.

INTERPRETACIÓN

El 78 % que representa una mayoría del total encuestado, manifestaron que una Auditoría Administrativa es de vital importancia para el desarrollo administrativo de la Editorial, y mejorar aspectos de deficiencia que existe dentro de esta empresa; por otra parte el 22% opinan que no es trascendental el desarrollo de una Auditoría Administrativa en la Editorial "La Gaceta". Las investigadoras consideran que existe un porcentaje elevado por lo que demuestran la factibilidad de realizar la Auditoría Administrativa en la empresa.

2.2.1.3. ANALISIS F.O.D.A. DE LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.”

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Genera empleo e ingresos	- Falta de un manual de funciones	- Calidad en el servicio	- Definición de funciones no acorde al nivel de preparación
- Buena imagen institucional	- Falta de coordinación interinstitucional	- Proveerse de nuevas tecnologías	- Creación de nuevos impuestos a la reforma tributaria
- Flexibilidad al cambio	- Falta de visión empresarial	- Posibilidades de créditos	- Competencia desleal
- Personal con sentido de pertenencia.	- Insuficiencia de recursos financieros.	- Enfrentar Riesgos.	- Inseguridad Industrial
- Habilidad en el desempeño de los trabajadores.	- Pérdida de tiempo en comunicación Verbal de funciones.	- Adquisición del personal responsable y personalizado.	- Inconformidad laboral por remuneraciones percibidas.

2.2.2. CONCLUSIONES

Luego de haber concluido con el análisis e interpretación de los resultados, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- En relación a los objetivos planteados por el Concejo Directivo, se podría decir que no son totalmente identificados por el personal que labora en La Editorial, por lo que se requiere de una mayor y mejor identificación para un excelente desempeño laboral entre los directivos y empleados y así lograr el normal funcionamiento de la empresa.
- En base al plan de capacitación para incentivar al personal administrativo, la Editorial no dispone de ningún plan específico por tanto sería favorable la preparación constante, ya que es de vital importancia actualizarse día a día con el fin realizar las actividades en forma ordenada y poder trabajar así en equipo de una manera eficiente y eficaz.
- En cuanto al desempeño del personal se podría decir que no es muy eficiente, puesto que no cuentan con un proceso de funciones adecuado por lo tanto impiden cumplir a cabalidad con lo planificado.

2.2.3. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los objetivos de la Editorial, deben fortalecerse y difundirse con todos los empleados que laboran en esta institución y una vez que se tenga el conocimiento ayudar a que los objetivos se cumplan al cien por ciento.
- Los procedimientos que se realizar a favor de la institución deben estar acorde a un programa de capacitación, integró, veraz y oportuno, que permita al personal estar actualizado en todas las actividades que realiza diariamente en la empresa, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado local y extender sus ventas a nivel nacional.



RC

AUDITORES INDEPENDIENTES

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA EDITORIAL “LA GACETA S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO-DICIEMBRE DEL 2007”

3.1. DATOS INFORMATIVOS:

Institución:	Editorial “LA GACETA S.A.”
Ubicación:	Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga
Dirección:	Quijano y Ordóñez 4-79 y Gral. Maldonado
Teléfono:	(593-3) 281 1142 - 2-814-890
Página Web:	www.lagaceta.com.ec
Gerente General:	Rafael Sandoval
Período:	Enero-Diciembre 2007
Tesistas:	- Cristina del Consuelo Pazmiño Salgado - Rosario de las Mercedes Tacán Santamaría



3.2. Justificación

En la actualidad es indispensable realizar una Auditoría Administrativa, ya que la misma ayuda a las organizaciones a determinar si los métodos, sistemas y procedimientos, que utilizan son los más adecuados para alcanzar las metas y objetivos fijados; a la vez permite verificar si se están cumpliendo con las políticas establecidas; esta clase de auditoría es muy importante ya que ayuda a los directivos a tomar las decisiones más idóneas para alcanzar el éxito.

Se considera que este tema es de actualidad e importancia, ya que en el Ecuador el sector de micro finanzas crece cada vez más, generando una fuerte competencia entre los actores de este segmento, dando como resultado la búsqueda de la especialización por parte de las Instituciones de Micro Finanzas, con el propósito de incrementar sus montos de colocación, producto de la especialización y la implementación de metodologías adecuadas para satisfacer la demanda de micro créditos.

La Auditoría Administrativa es de gran importancia pues facilita la información del proceso administrativo en general, contribuye a impulsar el crecimiento de las instituciones ya que representa una herramienta idónea para examinar el desempeño de la organización.

En general, sirve como medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio, así como también ayuda a descubrir deficiencias e irregularidades en las áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección de la empresa.

Es de gran interés esta investigación ya que para la aplicación de una Auditoría Administrativa en la Editorial “La Gaceta S.A.”, se utilizará recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc.; a la vez el manejo de diferentes técnicas para recabar información real, tales como: la observación directa, las encuestas y entrevistas.



RC

AUDITORES INDEPENDIENTES

Con los resultados que se obtengan en dicha recolección de información, se podrá tener una idea de cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene en la actualidad la Editorial, en lo referente al cumplimiento de metas y objetivos planteados y en lo referente a la utilización de los recursos.

El presente trabajo pretende dar a conocer áreas de mejora, debido al gran potencial que tiene este tipo de empresas de servicios en nuestra provincia, por lo que nosotras como futuras profesionales en el campo de la Auditoría, estamos convencidas de que podemos ayudar en forma proactiva a soluciones integrales aplicadas al proceso administrativo.

Para ello tenemos una serie de herramientas perfiladas a los problemas que se puedan identificar mediante el método de Auditoría Administrativa, el propósito es coadyuvar en el mejoramiento de áreas sensibles, como las de recursos humanos, para su máximo aprovechamiento.

Al tratar de maximizar estos recursos se busca el aprovechamiento idóneo del Proceso Administrativo.

Cabe añadir que el presente trabajo investigativo ha sido ejecutado con un enfoque hacia el proceso administrativo principal, debido a la complejidad de realizar una evaluación analítica de los recursos financieros de la Editorial, la investigación se la enfocó en el análisis al Recurso Humano.

Finalmente con los resultados obtenidos como consecuencia de la realización de la Auditoría Administrativa, se beneficiará en forma directa a todo el personal que trabaja en esta Empresa, ya que le permitirá conocer su situación real sobre su desempeño de manera objetiva, además verificar el grado de conocimiento y cumplimiento de su planificación estratégica.



RC

AUDITORES INDEPENDIENTES

3.3. Objetivos

Objetivo General

Aplicar una Auditoría Administrativa a la Editorial “LA GACETA S.A.” de la ciudad de Latacunga, del período comprendido entre Enero-Diciembre del año 2007, que permita realizar el análisis respectivo y elaborar el informe dando a conocer las particularidades correspondientes.

Objetivos Específicos

- ◆ Elaborar un plan de trabajo para determinar el tiempo y los instrumentos para desarrollar la investigación.
- ◆ Analizar los procedimientos conceptuales y de organización que orientarán la aplicación de una adecuada Auditoría Administrativa en la Editorial “LA GACETA S.A.”
- ◆ Recopilar y analizar la información concerniente al plan estratégico de la Editorial.
- ◆ Obtener resultados de la recopilación y el análisis para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y dar seguimiento a las respectivas recomendaciones.
- ◆ Otorgar un informe general en base a los resultados obtenidos.

3.4. Descripción de la Propuesta

El presente trabajo investigativo contará con información real y objetiva, ya que mediante la Aplicación de una Auditoría Administrativa se podrá conocer de manera real cuál es la situación actual de la Editorial, en base a los resultados que se obtengan de la aplicación de la Auditoría se deberá emitir las correspondientes



RC

AUDITORES INDEPENDIENTES

conclusiones y recomendaciones, que al final servirán para mejorar el proceso administrativo y el grado de cumplimiento de los objetivos.

3.3. Aplicación de la Propuesta

A continuación se da a conocer la Aplicación de la Auditoría Administrativa a la Editorial “LA GACETA S.A.” del período comprendido entre enero-diciembre del año 2007.



RC

AUDITORES INDEPENDIENTES

CASO PRÁCTICO

**RC**

AUDITORES INDEPENDIENTES

GUÍA GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
1 FI	FASE I PLANEACIÓN
1.1 PT	Propuesta Técnica
1.2. M	Marcas de Auditoría
1.3. S	Siglas de Auditoría
1.4.PGT	Programa de Trabajo
1.5 PA1	Programa de Auditoría Fase 1
1.6 PE	Plan Estratégico
1.7 LTP	Listado del Personal
1.8. DF	Distribución de Funciones
1.9.SP	Selección del Personal
1.10 AS	Ascenso de Personal
1.11PI	Proceso de Inducción
2 FII	FASE II INSTRUMENTACIÓN
2.1 PA 2	Programa de Auditoría Fase 2
2.2 CA	Control de Asistencia
2.3 PF	Prueba Flash
2.4 AE	Agenda de Entrevista
2.5 E	Entrevistas al Personal
2.6 FP	Análisis de las Funciones del Personal
2.7 CCI	Cuestionario del Control Interno
2.8 ACCI	Resultados de la Aplicación de los Cuestionarios de Control Interno
3 FIII	FASE 3 EXAMEN
3.1 PA 3	Programa de Auditoría Fase 3
3.2 CC	Cuadro Comparativo
3.3. EPA	Evaluación del Proceso Administrativo
3.4 HH	Hoja de Hallazgos
3.5 CV	Cálculo de Valores
4 FIV	FASE 4 INFORME
5. FV	FASE 5 SEGUIMIENTO