



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SISCOELG (SOLUCIONES
INFORMÁTICAS) PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS, PERÍODO 2011.

MAGALI CECILIA NARANJO VILLARROEL
MIRIAM ELIZABETH FLORES CURIPALLO

Puyo - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. MDE. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
DIRECTOR DE TESIS

Ing. M.A. Marcelo Antonio Villalba Guanga
MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN AUTORÍA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

Magali Cecilia Naranjo Villarroel

Miriam Elizabeth Flores Curipallo

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios, a mis padres, a mi esposo e hijos. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A mi esposo por haberme brindado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mis tres hijos que son mi inspiración y fortaleza para salir adelante. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

MIRIAM ELIZABETH FLORES CURIPALLO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis Madres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar. A mi querido esposo Oswaldo quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

A todos mis compañeros de aula, que siempre compartieron conmigo sus ganas y anhelos por llegar a plasmar nuestro objetivo que era llegar hacer un profesional de bien y para el servicio de la sociedad.

Por ello y para ello dedico este trabajo de investigación.

MAGALI CECILIA NARANJO VILLARROEL

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. **Thomas Chalmers.**

AGRADECIMIENTO

Cuando un sueño se hace realidad no siempre se le atribuye al empeño que pongamos en realizarlo. Detrás de cada sueño siempre hay personas que nos apoyan y que creen en nosotros.

Agradezco a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; a cada uno de los que son parte de mi familia: a mi PADRE Segundo Flores, mi MADRE Julia Curipallo, mi ESPOSO Roberto Aguirre y su familia; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A mi compañera de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento, Ing. Víctor Cevallos y al ASESOR Ing. Marcelo Villalba.

MIRIAM ELIZABETH FLORES CURIPALLO.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de esta TESIS DE GRADO, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos hacia esa persona que llego a mi vida hacer el todo para mí, Oswaldo Guevara mí ESPOSO.

A mi familia por siempre brindarme su apoyo incondicional. Pero, principalmente mí agradecimiento está dirigido hacia la excelente autoridad director y amigo, Ing. Víctor Cevallos, y al ASESOR Ing. Marcelo Villalba, sin ellos no hubiésemos podido salir adelante.

Gracias Dios, por este sueño cumplido, y por ser parte de mi vida.

MAGALI CECILIA NARANJO VILLARROEL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación del tribunal:.....	II
Certificación autoría:.....	III
Dedicatoria.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Índice de contenidos.....	VIII
Índice de tablas.....	XV
Índice de gráficos.....	XVI
Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
1.1 Los Procesos administrativos.....	2
1.2 Funciones del proceso administrativo.....	3
1.2.1 Planeación.....	3
1.2.1.2 Principios de la planeación.....	4
1.2.1.3 Principio de la universalidad.....	4
1.2.1.4 Principio de racionalidad.....	4
1.2.1.5 Principio de la previsión.....	5
1.2.1.6 Principio de flexibilidad.....	5
1.2.1.7 Principio de continuidad.....	5
1.2.1.8 Principio de precisión.....	5
1.2.1.9 Principio de unidad.....	5
1.2.1.10 Principio de factor limitante.....	6
1.2.2 Propósitos de planeación.....	6
1.2.2.1 Propósito protector.....	6
1.2.2.2 Propósito afirmativo.....	6
1.2.2.3 Propósito de coordinación.....	6
1.2.3. Filosofía de la planeación.....	7
1.2.4 Partes del proceso de planeación.....	8
1.2.5 Fines: especificar metas y objetivos.....	8

1.2.5.1 Medios.....	8
1.2.5.1.2 Recursos.....	8
1.2.5.1.3 Realización.....	8
1.2.5.1.4 Control.....	9
1.3. Organización.....	9
1.3.1 Definición.....	9
1.3.2 Elementos del concepto.....	9
1.3.3 Importancia de la organización.....	10
1.3.4. Elementos de la organización formal.....	10
1.3.4.1 División del trabajo.....	10
1.3.4.1.2 La Departamentalización.....	11
1.3.4.1.3. El grado o alcance del control.....	11
1.4 Dirección.....	11
1.4.1 Conceptos:.....	11
1.4.2. Importancia.....	12
1.4.3. Elementos.....	13
1.4.4 La Comunicación.....	13
1.4.5 Tipos de comunicación.....	14
1.4.6 Liderazgo.....	14
1.4.6.1 Acción en el grupo.....	15
1.4.6.2. Cualidades del liderazgo.....	15
1.4.6.3. Estilo de liderazgo.....	16
1.5 Control.....	17
1.5.1 El control como fase del proceso administrativo.....	17
1.5.2 Definición de control.....	18
1.5.3 Importancia del control dentro del proceso administrativo.....	19
1.6 Auditoría de gestión.....	19
1.7 Eficacia o efectividad.....	20
1.8 Eficiencia.....	20
1.9 Economía.....	21
1.10. Importancia de la auditoría de gestión.....	22

1.10.1. Objetivos:.....	22
1.10.2. Alcance de la auditoría de gestión.....	22
1.10.3. Enfoque y orientación de la auditoría de gestión	22
1.11. Proceso de la auditoría	23
1.11.1 Conocimiento preliminar	23
1.11.2. Informe de conocimiento preliminar.....	24
1.11.3 Planificación específica	24
1.11.4 Recopilación y análisis de información	24
1.11.5. Entrevistas y visitas	26
1.12 Ejecución de la auditoría	26
1.12.1 Obtención de evidencias.....	27
1.12.1.1Factores a consideración.....	27
1.12.1.2 Indicadores de gestión.....	27
1.12.1.2.1 Características.....	28
1.12.1.2.2 Ficha técnica de indicadores.....	28
1.12.1.3 Criterios de auditoría	28
1.12.1.4 Papeles de trabajo.....	29
1.13 Comunicación de resultados.....	29
1.14. Control de gestión	30
1.14.1 Objetivos del sistema de control interno	30
1.15 Diagnostico de la Empresa SISCOELG (Soluciones Informáticas)	31
1.15.1 Identificación de la Empresa.....	31
1.15.2 Descripción	33
1.15.3 Reseña histórica	33
1.16 Visión	35
1.17 Misión	35
1.18 Objetivos estratégicos	35
1.19 Estructura organizacional	35
1.20 Valores institucionales	36
1.21 Análisis competitivo del proceso administrativo de la Empresa SISCOELG a través de Porter	37

1.22 Diagnóstico de SISCOELG	37
1.22.1 Dirección del negocio.....	38
1.22.1.1 Nivel de Conocimiento del Entorno del Negocio.....	38
1.22.1.2 Claridad en la visión de la empresa en los próximos 5 años.....	38
1.22.1.3 Nivel de definición de los objetivos corporativos.....	38
1.22.1.4 Capacidad de diferenciación de la empresa.....	38
1.22.1.5 Capacidad e interés para realizar alianzas estratégicas.....	38
1.22.1.6 Rendimientos.....	40
1.22.2 Gestión comercial.....	40
1.22.2.1 Resultados.....	40
1.22.2.2 Nivel de estructuración del plan de mercadeo.....	40
1.22.2.3 Aceptación comercial de sus productos.....	40
1.22.2.4 Consistencia en la estrategia de precios.....	41
1.22.2.5 Calidad de las actividades de publicidad y promoción, y efectividad de las mismas.....	41
1.22.2.6 Perfil y Calidad del equipo de ventas.....	41
1.22.2.7 Nivel de conocimiento de la competencia.....	41
1.22.2.8 Efectividad de la estrategia de canales de distribución.....	42
1.22.2.9 Efectividad para conseguir nuevos clientes.....	42
1.22.2.10 Rendimientos.....	43
1.22.3 Comercialización y operaciones.....	44
1.22.3.1 Nivel de utilización de la capacidad instalada.....	44
1.22.3.2 Nivel de flexibilidad operativa, posibilidades de ampliación de su capacidad de almacenamiento.....	44
1.22.3.3 Nivel de modernización y obsolescencia de equipos.....	44
1.22.3.4 Calidad de las instalaciones en la planta y ubicación.....	44
1.22.3.5 Nivel de organización y programación de la comercialización de los productos.....	44
1.22.3.6 Capacidad para adaptar productos a nuevos requerimientos.....	45
1.22.3.7 Perfil del personal del área operativa.....	45
1.22.3.8 Rendimientos.....	46

1.22.4 Aseguramiento de la calidad.....	46
1.22.4.1 Nivel de normatividad de los procesos.....	46
1.22.4.2 Nivel de normatividad de los productos.....	47
1.22.4.3 Control de calidad al proceso y al producto final.....	47
1.22.4.4 Rendimientos.....	48
1.22.5 Gestión administrativa.....	48
1.22.5.1 Estructura organizacional básica y coherente.....	48
1.22.5.2 Nivel de organización de la gestión administrativa.....	49
1.22.5.3 Nivel de delegación y empoderamiento, asignación de funciones.....	49
1.22.5.4 Sistema de Información.....	49
1.22.5.5 Nivel de utilización de internet.....	49
1.22.5.6 Calidad del sistema de información financiera.....	49
1.22.5.7 Nivel de apoyo del sistema de información a la toma de decisiones de la Empresa.....	49
1.22.5.8 Firmezas.....	51
1.22.5.9 Rendimientos.....	51
1.22.6 Elaboración de la auditoría de gestión.....	52
1.22.6.1 Etapa de ejecución.....	52
1.22.6.2 Enfoque de la auditoría.....	52
1.22.6.3 Eficiencia a los procesos administrativos de la empresa SISCOELG.....	53
1.22.6.3.1 Objetivos.....	53
1.22.6.4 Metodologías para medir le eficiencia.....	53
1.22.6.4.1 Análisis financiero.....	53
1.22.6.4.1.2 Objetivos.....	53
1.22.6.4.1.3 Análisis a los estados financieros de la Empresa SISCOELG.....	54
1.22.6.5 Interpretaciones.....	55
1.22.6.5.1 Análisis de los costos.....	56
1.22.6.5.2 Rentabilidad.....	56
1.22.6.5.3 Índice de productividad.....	57
1.22.6.5.4 Economía.....	58
Capítulo II.....	59

2. Archivo permanente.....	59
2.1 Información general.....	59
2.1.1 Memorando de planificación.....	60
2.2 Fases de la auditoría.....	62
2.3 Fase I.....	62
2.3.1 Conocimiento preliminar.....	62
2.3.2 Misión y visión de la Empresa SISCOELG.....	63
2.3.2.1 Misión.....	63
2.3.2.2 Visión.....	63
2.3.2.3 Objetivos.....	63
2.3.2.3.1 Objetivo general.....	63
2.3.2.3.2 Objetivos específicos.....	63
2.3.2.3.3 Alcance del examen.....	64
2.3.2.3.4 Evaluación de la misión y visión de SISCOELG.....	64
2.3.2.3.5 Evaluación de la misión de la Empresa SISCOELG.....	64
2.3.2.3.5.1 Misión.....	64
2.3.2.3.5.2 Puntos relevantes.....	65
2.4 Informe de conocimiento preliminar SISCOELG.....	66
2.4.1 objetivos.....	66
2.4.1.2 Objetivos específicos.....	66
2.4.2 Debilidad.....	66
2.4.2.1 Sugerencia.....	67
2.4.2.1.2 Debilidad:.....	67
2.5 Fase II.....	67
2.5.1 Planificación de la auditoría.....	67
2.5.2 Matriz de ponderación del cuestionario de control interno.....	78
2.5.3 Matriz de ponderación del cuestionario de control interno.....	90
2.5.4 Matriz de ponderación del cuestionario de control interno.....	99
2.5.5 Matriz de ponderación del cuestionario de control interno.....	107
2.5.6 Fase III: Ejecución de la auditoría.....	109
2.5.6.1 Conocimiento preliminar.....	110

2.7 Análisis de funciones del personal del departamento administrativo.....	123
Capitulo III.....	124
3. Hoja de hallazgos.....	124
3.1 Informe de control interno.....	124
3.2. Componente: Planeación.....	125
3.2.1 Sugerencia.....	130
3.2.1.1 La planificación estratégica.....	130
3.2.1.2 La planificación comercial.....	131
3.3. Componente: Organización.....	132
3.3.1. Sugerencia.....	136
3.3.1.1 El nivel de la micro organización.....	136
3.3.1.2 El nivel de la organización de las estructuras.....	136
3.3.1.3 El nivel metodológico.....	137
3.4 Componente: Dirección.....	137
3.4.1 Sugerencia.....	141
3.5. Componente.....	142
3.5.1 Sugerencia.....	145
3.6 Resultado de la evaluación del control interno.....	146
Capítulo IV.....	147
4.1 Conclusiones y recomendaciones.....	147
4.1.1 Conclusiones.....	147
4.1.2 Recomendaciones.....	148
4.1.2 1 Mejoramiento de la calidad gerencial.....	148
4.1.2.2 Mayor eficiencia operativa.....	148
Resumen.....	149
Bibliografía.....	151
Webgrafía.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Título	pág.
1.	Información geográfica	32
2.	Evaluación dirección del negocio.....	39
3.	Evaluación gestión comercial.....	<u>42</u>
4.	Evaluación producción y operaciones.....	<u>45</u>
5.	Evaluación aseguramiento de la calidad.....	47
6.	Evaluación gestión administrativa	50
7.	Evaluación gestión financiera	50
8.	Perfil de SISCOELG.....	51
9.	Balance general.....	54
10.	Misión y visión de la Empresa.....	64
11.	Importancia de la misión y visión	65
12.	Programa de auditoria fase II.....	67
13.	Ponderación de la planeación.....	78
14.	Ponderación organización.....	90
15.	Ponderación dirección	99
16.	Ponderación control	107
17.	Programa de auditoria fase III.	109
18.	Funciones del departamento administrativo	123
19.	Resultados generales de la Empresa SISCOELG	125
20.	Resultados generales organización.....	132
21.	Dirección Siscoelg.....	137
22.	Resultados Generales Control	142

INDICE DE GRAFICO

N°	TITULO	Pág
1.	Propósito de la planeación	7
2.	Plano de ubicación.....	32
3.	Organigrama de SISCOELG.....	36
4.	Evaluación dirección del negocio.....	39

5. Evaluación de gestión comercial	43
6. Evaluación producción y operaciones	46
7. Evaluación aseguramiento de la calidad	48
8. Evaluación gestion administrativa.....	50
9. Evaluación gestión financiera.....	51
10. Misión y visión de la Empresa.....	64
11. Importancia de la misión y visión	65
12. Resultados generales de la Empresa SISCOELG.....	125
13. Planeación general.	126
14. Estructura organizativa	126
15. Procesos.....	127
16. Programas.....	127
17. Política Empresariales.....	128
18. Enfoques	128
19. Niveles.....	129
20. Horizontes.....	129
21. Resultados generales de la Empresa Siscoelg	132
22. Organización general	133
23. Estructura organizativa	133
24. División y distribución.....	134
25. Cultura organizacional	134
26. Recursos humanos.....	135
27. Comunicación.	135
28. Dirección de SISCOELG.....	138
29. Dirección General.....	138
30. Liderazgo.....	139
31. Comunicación	139
32. Motivación	140
33. Competencia profesional.....	140
34. Trabajo en equipo.....	141
35. Control SISCOELG.....	142

36. Control general	143
37. Naturaleza.....	143
38. Sistemas	144
39. Niveles... ..	144
40. Procesos.....	145

INTRODUCCIÓN

El presente tema de Tesis denominado “Auditoría de gestión a la Empresa SISCOELG (Soluciones Informáticas) para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, periodo 2011”, ha sido realizado en base a la necesidad actual de medir la eficiencia en el sector privado que buscan un nuevo estilo de gestión, para ello la ejecución está basada en cuatro capítulos descritos a continuación:

El Primer Capítulo se refiere a los fundamentos teóricos de Auditoría de Gestión en donde se considera conceptos de administración, procesos administrativos, planeación, organización, dirección, control, alcance de la auditoría, y el desarrollo de la auditoría. Las Generalidades de la Empresa: Identificación, reseña histórica, base legal, objetivos institucionales, competencias, estructura organizacional, misión, visión, y representante legal de la Empresa. Análisis competitivo de los Procesos Administrativos de la empresa a través de PORTER.

El Segundo Capítulo trata sobre la elaboración de la Auditoría de Gestión, Archivo Permanente, y las cuatro fases de la Auditoría.

En el Tercer Capítulo se presenta la Hoja de Hallazgos, Informe de Control Interno, Resultado de la Evaluación del Control Interno.

En el Cuarto Capítulo se detalla las Conclusiones y Recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

1.1. Los Procesos Administrativos¹

(FAYOL) El proceso administrativo tuvo su origen en la teoría clásica de la administración, quien hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos. Fue una de las primeras personas en escribir un libro específico sobre administración, y fue considerado como el padre de la Teoría Clásica. Además fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, estableció catorce principios de la administración los cuales se encuentran consignados en la ORT “Organización Racional del Trabajo”, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que son llamadas funciones básicas de la empresa, se debe tener en cuenta que la función administrativa no es lo mismo que el proceso administrativo; primero hablaremos de las funciones básicas de la empresa para ver sus diferencias:

- Funciones Técnicas: Están relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales: Se dedican a la compra y venta o intercambio entre las empresas, proveedores y clientes.
- Funciones Financieras: Se relaciona con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad: Esta dedicada a la protección y conservación de los bienes de las personas.
- Funciones Contables: Son las encargadas de los inventarios, registros, balances y estadísticas.
- Funciones Administrativas: Son la integración de las otras cinco funciones, están encargadas de coordinar y sincronizar las demás funciones de la empresa, y siempre deben ir encima de ellas.

¹ Stephen P. Robbins y Mary Coulter 1997. Administración. Quinta edición.

Las funciones administrativas se definen como el acto de administrar: Planear, organizar, dirigir, y controlar

1.2. Funciones del Proceso Administrativo

1.2.1. Planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

- (Ponce, 2007)"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".
- "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry.

- "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.
- "La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" L. J. Kazmier.
- "Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.

1.2.1.2. Principios de la Planeación

Un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial.

Entre los principios que se le atribuyen a la planeación pueden mencionarse los siguientes:

1.2.1.3 Principio de la Universalidad

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

1.2.1.4 Principio de Racionalidad

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos. El tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear.

Solo se deben comprometer fondos para planeación cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

1.2.1.5 Principio de la Previsión

Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.

1.2.1.6 Principio de Flexibilidad

Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse.

Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.

1.2.1.7 Principio de Continuidad

Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.

1.2.1.8 Principio de Precisión

Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.

1.2.1.9 Principio de Unidad

Los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.

1.2.1.10 Principio de Factor Limitante

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

1.2.2 Propósitos de Planeación

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos, o de otra forma como lo expresaría Koontz y O'Donnell: "facilitar el logro de los objetivos y de la empresa."

Los demás propósitos de la planeación se derivan del anterior y entre ellos tenemos:

1.2.2.1 Propósito Protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.

1.2.2.2 Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.

1.2.2.3 Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes según Rusell L. Ackoff:

GRAFICO N.-1 Propósitos de la Planeación



Figura 1. Partes del proceso de planeación
Fuente: Principios de la auditoría de Gestión Maldonado Espinoza

1.2.3. Filosofía de la Planeación

Las filosofías de la planeación se diferencian de la filosofía de la misma por un aspecto bien importante: la filosofía es en lo que se basa algo para ser aceptado, con lo cual no le permite que sea rebatido fácilmente, en cambio las filosofías, son las formas por medio de la cual la planeación se muestra tal y como es.

A medida que los planificadores han adquirido mayor conciencia del proceso en que se encuentran comprometidos, ciertas actitudes, conceptos y filosofías, ó lo que pudiera llamarse estrategias de planeación, se han vuelto visibles para los estudiosos de estos procesos. Han resultado tres formas dominantes. Aquí se presentan en una forma "pura", aunque será obvio que la mayor parte de los planes contienen determinada

mezcla de ellas. Sin embargo, en gran parte de los casos, la planeación se encuentra dominada por uno de estos tres puntos de vista, que llamaremos: satisfaciente, optimizan té y adaptativo. El más común de ellos es el satisfaciente.

1.2.4 Partes del Proceso de Planeación²

La planeación debería ser un proceso continuo y por tanto, ningún plan es definitivo; esta siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe "provisional". Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben tomarse. Con tal que se tomen en cuenta todas las decisiones importantes, las diversas maneras de dividir un plan en partes son generalmente cuestión de estilo o preferencia personal.

El orden en que a continuación se dan las partes de la planeación, no representa el orden en que se deben llevar a cabo. Recordando que las partes de un plan y las fases de un proceso de planeación al cual pertenecen, deben actuar entre sí.

1.2.5 Fines: especificar metas y objetivos.

1.2.5.1. Medios: Elegir políticas, programas, procedimientos y practicas con las que han de alcanzarse los objetivos.

1.2.5.1.2. Recursos: Determinar tipos (humanos, técnicos, de capital) y cantidades de recursos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir ó generar y como habrán de asignarse a las actividades.

1.2.5.1.3 Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

² Administración Estratégica. Hitt, Ireland Host. Editorial Thomson.

1.2.5.1.4. Control: diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

Estas son las partes que "debería" tener un plan. Muchos planes no las contienen. Es principalmente cuestión de la filosofía que sustente la planeación, la que indica que partes están contenidas en un plan y la atención relativa de que sean objeto.

1.3. Organización³

1.3.1 Definición.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

1.3.2 Elementos del Concepto.

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

³ James A. Stoner y R. Edward Freeman 1996. Administración. Sexta edición.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

1.3.3. Importancia de la Organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.3.4. Elementos de la Organización Formal.

Por lo menos existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal estos son:

- División de trabajo
- La departamentalización
- El grado o alcance del control

1.3.4.1 División del trabajo:

La división de trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo

permite a un empleador dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad, también permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

1.3.4.1.2 La Departamentalización:

La departamentalización se refiere a la estructura formal de organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. A medida de que crece una organización sus departamentos crecen y se crean más sub-unidades lo que a su vez aumenta los niveles de administración.

1.3.4.1.3. El grado o alcance del control:

El patrón básico de muchas estructuras organizacionales gira alrededor de tres actividades fundamentales producción, mercadotecnia, y finanzas la terminología puede variar de una firma a otra, y en las organizaciones no lucrativas las funciones pueden ser más inciertas.

1.4 DIRECCIÓN⁴

1.4.1 Conceptos:

- DIRIGIR implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

⁴ Agustín Reyes Ponce 1.994. Administración Moderna, Editorial Limusa.

- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.
- La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
- Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"
- Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"
- Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

1.4.2. Importancia.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

1.4.3. Elementos.

- El Jefe** : Es aquel que tiene la función de dirigir.
- Los Dirigidos** : Son a los que dirige el jefe.
- La Situación** : Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- Importancia** : Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

1.4.4. La Comunicación.

Es uno de los facilitadores más importantes administrativas. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores y tome en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es necesaria en todas as relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse el caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. Por lo que

la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa.

1.4.5 Tipos de Comunicación

- a. Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.
- b. Formal: Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.

Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

- c. Informal: Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.

1.4.6 Liderazgo.

Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.

1.4.6.1 Acción en el grupo.

El líder que emerge de un grupo es el que es percibido por éste como el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo.

1.4.6.2. Cualidades del Liderazgo.

La teoría de la cualidad característica del liderazgo se concreta en el líder. Esta teoría supone que la eficiencia del liderazgo se puede explicar aislando las características o peculiaridades físicas o psicológicas que diferencian al líder del grupo. Algunas de las peculiaridades más frecuentemente de un buen líder son:

- Honestidad
- Veracidad
- Imparcialidad
- Valor
- Perseverancia.

Todas estas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético. Ya que la teoría de la cualidad característica implica que el grado hasta el cual un líder posee estas cualidades determina la eficiencia, se esperaría que una persona que ocupa un puesto de liderazgo tuviera estas peculiaridades. ¿Cómo se puede explicar entonces el abrumador poder de un líder como Adolfo Hitler?

Se puede citar numerosos ejemplos de líderes famosos que tuvieron pocas, o ninguna de las peculiaridades mencionadas anteriormente. Alvin Gouldner repasó mucha de la evidencia relacionada con las peculiaridades y concluyó; "A la fecha no hay una evidencia confiable interesada en la existencia de las peculiaridades de liderazgo universal". Un estudio de Gordon Lippitt relacionado con la teoría de la cualidad característica mostró que en 106 estudios de esta teoría sólo 5% de todas las peculiaridades listadas aparecieron en cuatro o más de ellos.

La falta inherente de esta teoría es que se ve liderazgo sólo como un proceso unidimensional. En verdad, los líderes no surgen o funcionan en el vacío. El medio ambiente cultural, social y físico juega un papel complejo en el desarrollo y existencia de un líder.

1.4.6.3. Estilo de Liderazgo.

Estudios dirigidos por Kart Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White de University of Iowa en 1938 enfocaron su atención a los estilos de liderazgo. Ellos identificaron tres estilos básicos-autocrático, laissez faire y democrático. La ubicación de la función de toma de decisiones surgió de estos estudios como la diferencia principal entre los estilos de liderazgo. En general, el líder autocrático toma todas las decisiones; el líder laissez faire permite a los individuos en el grupo tomar todas las decisiones; y el líder democrático guía y anima al grupo a tomarlas. Leland P. Bradford y Ronald Lippitt describieron a cada uno de estos líderes y sus grupos como sigue:

En resumen, la importancia de los estudios de Lewin y White se encuentra en el hecho que fueron los primeros en estudiar el liderazgo en una forma científica. Sus estudios mostraron que estilos diferentes de liderazgo produjeron reacciones distintas en el grupo. No se trató de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. Su contribución principal fue que identificaron tres estilos diferentes de liderazgo-autocrático-laissez faire y democrático.

Las descripciones de los tres diferentes estilos desarrollados por Bradford y Lippitt fueron mucho más lejos en que trataron de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. Su descripción de los estilos democráticos es el más conveniente y productivo para la mayoría de las situaciones. Sin embargo, como se mostrará posteriormente en este capítulo, el estilo de liderazgo más productivo depende de la situación en la que opera el líder.

1.5 CONTROL

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

1.5.1 El control como fase del proceso administrativo

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

1.5.2 Definición de Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño. Además incluiremos el estudio de 3 casos práctico que presenta la empresa “Bikesports C.A.” en sus departamentos de administración, finanzas y mercadeo.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p.62).

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

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

1.5.3 Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

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

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

1.6 Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una

entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Es importante, por lo tanto, tener claro el significado de los criterios de economía, efectividad y eficiencia:

1.7 Eficacia o efectividad

En una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, para que se pueda medir el grado de eficacia

1.8. Eficiencia

El concepto de eficiencia, se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño.

Por tal razón, la auditoría de gestión concibe a la eficiencia bajo un criterio integral, al relacionar la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

La eficiencia relaciona los siguientes términos:

- **Productividad y Rentabilidad**

Por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o

entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas, u optimizar los servicios

Un ejemplo de rentabilidad en el sector privado, podría ser: la capacidad de cada empresa o institución para retribuir con servicios de calidad, valor agregado al producto final.

- **Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación**

Otros de los elementos requeridos por la auditoría de gestión, en materia de eficiencia, es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño, o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas, eficacia o efectividad y los costos invertidos para lograrlas, economía.

En la auditoría de gestión se han adoptado indicadores de gestión o estándares para la evaluación de la eficiencia, como por ejemplo:

- De producción de bienes o servicios (cantidad, calidad, tiempo y costo);
- De trabajo realizado en un periodo determinado;
- De costo por unidad de bien o servicio producido.

1.9 Economía

La economía, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.

1.10. Importancia de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión a las entidades y organismos del sector privado, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral.

1.10.1. Objetivos:

- ❖ Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- ❖ Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- ❖ Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.

1.10.2. Alcance de la Auditoría de Gestión..

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.

1.10.3. Enfoque y orientación de la Auditoría de Gestión

El enfoque y orientación de la auditoría de gestión, determina que el examen deberá dirigir su ámbito de acción a los objetivos trazados, poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad.

Se modificará la orientación de la auditoría, si al finalizar la etapa de planificación, se determina la necesidad de investigar ciertas áreas críticas, con mayor detalle profundidad o intensidad que otras.

1.11. PROCESO DE LA AUDITORIA

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

La fase de planificación en la auditoría de gestión, comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría.

1.11.1 Conocimiento Preliminar

Para tal propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades de la empresa y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

Con el fin de obtener un conocimiento preliminar de la entidad, se identificarán los siguientes aspectos:

- La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social, establecidos en la base legal de constitución.
- La misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.

- Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).

1.11.2. Informe de Conocimiento Preliminar

El informe de conocimiento preliminar, contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad
- Ubicación
- Naturaleza de la entidad
- Visión, misión y objetivos
- Actividad principal
- Ambiente organizacional
- Fuentes de financiamiento
- Indicadores de gestión
- Análisis Competitivo de proceso administrativo de la empresa a través PORTER
- Estructura de control interno
- Definición del objetivo y estrategia de auditoría
- Personal necesario para su ejecución
- Tiempo a utilizarse

1.11.3 Planificación Específica

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

1.11.4 Recopilación y Análisis de información

En esta fase se recopilará la información relacionada con los siguientes aspectos:

a. Planeamiento Institucional

- Plan de desarrollo
- Planificación estratégica/ plurianual
- Plan operativo anual
- Plan de inversiones y de compras Programas
- Proyectos Presupuesto aprobado
- Informes de evaluación anual
- Otros documentos relativos al planeamiento institucional

b. Organización

- Base legal de creación y reformas
- Reglamentación interna
- Estructura orgánica
- Asignación de responsabilidades
- Delegación de autoridad
- Manual de procesos
- Manual de funciones
- Detalle de recursos humanos por sistemas, proyectos, programas, procesos y/o actividades
- Código de ética

c. Operaciones

- Universo de operaciones
- Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva
- Manuales de procedimientos.

d. Información gerencial

- Ejecución presupuestaria
- Información financiera
- Informes sobre seguimiento de la gestión
- Informes de auditoría y de seguimiento de recomendaciones (auditoría interna o externa).

En resumen, cuando se trate de una auditoría de gestión que se realiza por primera vez en una entidad, programa o proyecto, la información que se obtendrá en esta fase, será numerosa y de gran diversidad; a diferencia de los exámenes concurrentes, en los que la información deberá actualizarse.

1.11.5. Entrevistas y visitas

Se llevará a cabo una primera entrevista con el titular de la entidad y demás directivos, con el fin de obtener información sobre los aspectos detallados anteriormente y en general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve, para lo cual se servirá de una ayuda memoria de los puntos a tratar en la reunión, en la que se incluirá la solicitud de colaboración de todos los niveles de la entidad.

Posteriormente, se realizarán, entrevistas con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad con el fin de obtener información adicional y específica sobre las actividades propias de cada una, así como el detalle de los servidores de línea, con quienes se tratarán los temas con mayor detalle.

Es importante dejar constancia documental (ayuda memoria, solicitudes, actas, etc.) de este procedimiento, en papeles de trabajo. Se realizarán visitas a las oficinas e instalaciones de la entidad, para conocer su ubicación y presentarse con los servidores.

1.12 Ejecución de la Auditoría

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

1.12.1 Obtención de Evidencias

Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

- Suficiencia del trabajo realizado
- Confiabilidad de los antecedentes obtenidos

1.12.1.1 Factores a considerar

Sobre la base de lo considerado en las Normas Internacionales de Auditoría, el juicio del auditor respecto de la evidencia suficiente y apropiada.

1.12.1.2 Indicadores de Gestión

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

Se pueden utilizar datos primarios o indicadores que relacionan dos datos; una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.

1.12.1.2.1 Características

- Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo
- Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones
- El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que nos son aplicables.
- Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

1.12.1.2.2 Ficha técnica de indicadores

Los indicadores se presentarán en una matriz denominada ficha técnica, que contiene la siguiente información:

- Nombre del indicador
- Factores críticos de éxito Fórmula de cálculo del índice Unidad de medida
- Frecuencia
- Estándar
- Fuente de información
- Interpretación
- Brecha

1.12.1.2.3 Criterios de Auditoría

Existen múltiples criterios que se pueden utilizar en auditoría de gestión; para efectos de esta guía se detallan a continuación algunos criterios de auditoría que pueden ser modificados según la naturaleza de la entidad bajo examen:

- La medición del desempeño es apropiada.
- Los servicios o bienes, están bien definidos
- Las características del bien o servicio, como calidad y nivel de servicios, deben estar claramente especificadas.
- Los insumos están relacionados, con los productos o resultados producidos.
- Los datos de insumos y producción de bienes y servicios, serán verificados.
- El desempeño debe ser adecuado, en comparación con el estándar.

1.12.1.2.4 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría.

Los papeles de trabajo, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, señalan, que los papeles de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el auditor en el desarrollo de su tarea; son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe de auditoría, por tanto contendrán la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe.

1.13 Comunicación de Resultados

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

1.14. Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.⁵

¿Por qué y para qué se controla?

No hay un control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requerirán cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia. Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión.

1.14.1 Objetivos del Sistema de Control Interno

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.⁶

1.15 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SISCOELG (Soluciones Informáticas)

1.15.1 Identificación de la Empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA	: SISCOELG SOLUCIONES INFORMATICAS
TIPO DE INSTITUCIÓN	: SERVICIOS
PAÍS	: ECUADOR
PROVINCIA	: PASTAZA
CIUDAD	: PUYO
PARROQUIA	: PUYO
DIRECCIÓN	: Avda. Francisco de Orellana y General Villamil
TELÉFONO	: 032887-242
EMAIL	: www.sicoelg.com .

⁶ IBID 4. Pág. 7.

Tabla 1: Información Geográfica

Región:	AMAZONICA
Provincia:	Pastaza
Latitud:	0° 59' -1" S
Longitud:	77° 49' 0" W
Clima:	15° C a 25° C
Población:	46.007 (estimación 2008)
Fundación:	12 de Mayo de 1899
Alcalde:	Lcdo. Óscar Ledesma
Código postal:	EC160150
Prefijo telefónico:	593 3
Moneda:	Dólar Americano
Idioma predominante:	Español
Aeropuerto:-	353 km. aprox.
Distancia a Guayaquil:	
Distancia a Quito:	213 km. aprox

FUENTE: G.A.D.P.P. – PAGINA WEB
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Gráfico N° 2

Plano de Ubicación



FUENTE: G.A.D.P.P. – PAGINA WEB
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

1.15.2 Descripción

1.15.2.1 Reseña Histórica

Somos una Empresa formada por un equipo de profesionales en informática, cuyo objetivo es brindarle nuestros servicios de capacitación en las principales tecnologías

Nos dedicamos a potenciar, desarrollar y lograr que las personas o clientes alcancen un nivel de excelencia en la formación, así como motivar e incentivar tanto sus habilidades personales como profesionales. Brindamos Capacitación y Soluciones Informáticas a Empresas y Profesionales.

SISCOELG S.A fue fundada el 26 de enero de 1996. Es una Mediana Empresa de tipo comercial dedicada a la importación y venta de equipos informáticos a nivel nacional. Es uno de los principales importadores para el Ecuador en sus líneas de negocios, teniendo siempre como objetivo proveer productos y servicios de calidad en forma ágil y oportuna que contribuyan a aumentar la productividad de la industria ecuatoriana y del sector privado, lo cual hace acreedor a ser considerado el proveedor del oriente ecuatoriano.

La estrategia de los negocios de SISCOELG S.A se fundamenta en un servicio de calidad oportuno y atención personalizada hacia los clientes.

Todos los productos y servicios de SISCOELG S.A son monitoreados y controlados desde la entrega al cliente hasta su contado apoyo de recursos especializados en sistemas de post- venta y técnicos en equipos informáticos que constituyen elementos claves para el éxito de las operaciones.

Otro punto esencial ha sido estructurada operativamente en dos grandes divisiones Software & Hardware.

La empresa tiene como objetivo integrarse a los retos del nuevo siglo, respetando y manteniendo como norma una conducta ética y transparente, consistente con la misión

y objetivos corporativos, para lo cual requiere el apoyo y confianza de sus proveedores nacionales e internacionales, acreedores y clientes, todo lo cual brindará la flexibilidad necesaria para hacer frente a los cambios que demande el mercado ecuatoriano.

Debido a que en la actualidad, los procesos informáticos son la esencia de los negocios, éstos deben ser evaluados para emitir un diagnóstico preliminar sobre la situación existente de las operaciones o sistemas.

Identificando las debilidades para así reportar la existencia de riesgos que requieran de aseguramiento y prevención de la gerencia administrativa, se va llevar a cabo la auditoría con la finalidad de lograr una mejor organización del área de sistemas

Base Legal Una vez hecha la visita a la empresa se ha podido determinar que:

- La Empresa SISCOELG, está inscrita en el Servicio de Rentas Internas con las siguientes características:

PERSONA : Natural, la empresa es de propiedad individual

RUC : 0602794166001

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PROPIETARIO: VELASCO CURIPALLO EDWIN

CLASE DE CONTRIBUYENTES : Especial

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: Si

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: Venta de equipos y accesorios informáticos

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- Anexo Relaciones de dependencia.
- Anexo transacciones simplificadas.
- Declaraciones de Impuesto a la Renta Personas Naturales.
- Declaraciones de Retenciones en la Fuente.
- Declaración mensual del IVA.

1.16 Visión

SISCOELEG (Soluciones Informáticas) se caracteriza por ser una empresa comercial de productos informáticos en desarrollo, encaminada a satisfacer las demandas de la comunidad, siempre dispuesta a alcanzar LA EXELENIA EN LA COMERCIALIZACIÓN con atención integral en cuanto a los SISTEMAS INFORMÁTICOS. Durante los próximos años consolidará su prestigio, ubicándose en un sitio destacado y gozará del respaldo y el reconocimiento de la ciudadanía.

1.17 Misión

SISCOELG (Soluciones Informáticas) es impulsar el crecimiento y posicionamiento de la industria tecnológica ecuatoriana en el país y en el mundo, procurando generar valor agregado y reducir la brecha digital, aportando al desarrollo del país en su conjunto.

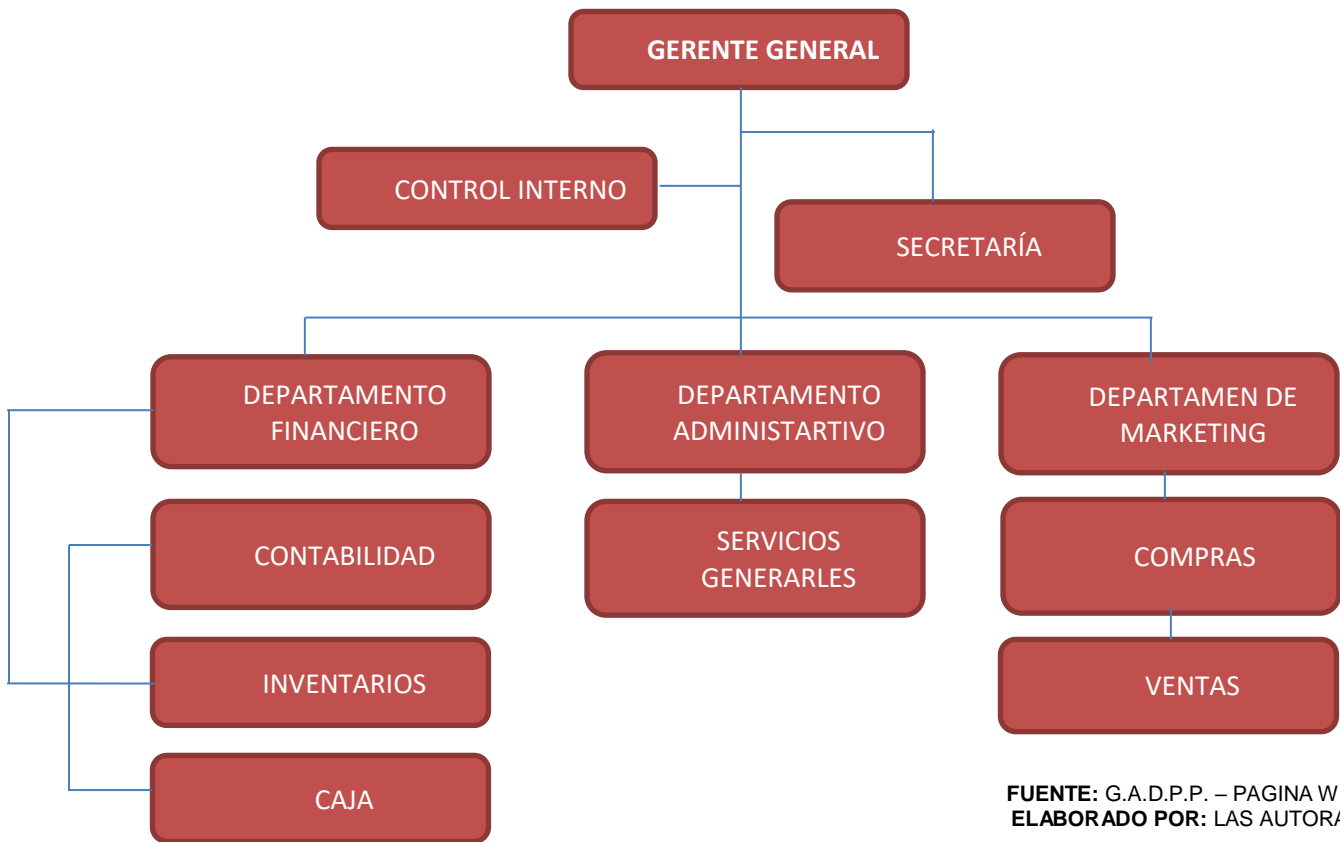
1.18 Objetivos Estratégicos

- Utilizar nuevos paradigmas en la venta y post venta, destrezas y actitudes esenciales para los clientes de SISCOELG.
- Comunicar la visión, misión y objetivos de la calidad a los integrantes de SISCOELG (Soluciones Informáticas) para asignar sus responsabilidades.
- Lograr que cada empleado de la Empresa SISCOELG, trabaje conjuntamente orientado hacia la cultura del servicio al cliente.
- Proyección de la imagen SISCOELG en el ámbito nacional e internacional.

1.19 Estructura Organizacional

Para el cumplimiento de la Empresa SISCOELG, se debe contar con una estructura orgánica administrativa, cuya organización y funcionamiento debe tener para llevar una moderna empresa.

Gráfico N° 3
Organigrama de SISCOELG



FUENTE: G.A.D.P.P. – PAGINA WEB
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

1.20 Valores Institucionales

- Comunicación
- Lealtad
- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Honradez
- Eficiencia, eficacia y efectividad en el trabajo
- Criterio

1.21 Análisis Competitivo del proceso administrativo de la Empresa SISCOELG a través de PORTER

Cuando Porter en 1990 propuso su modelo del Diamante de Competitividad se enfocó al sector industrial. Sin embargo su utilización para analizar la competitividad en empresas comerciales cada vez es más frecuente. Normalmente lo utilizo también en los diferentes cursos sobre Gestión y Competitividad como parte del desarrollo de una metodología de diagnóstico más integral de destinos turísticos maduros.

El modelo parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino. Tener recursos turísticos abundantes es una condición necesaria pero no suficiente para ser competitivos.

En el modelo juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como su el liderazgo que ejerza el Sector Público, la competitividad de los propios factores productivos y empresas del sector, la calidad de la demanda y la sinergia que se produzca entre todos los agentes para lograr un nivel de calidad superior en el desempeño colectivo.

1.22 Diagnóstico de SISCOELG

Para evaluar la capacidad de eficiencia y efectividad en los procesos administrativos, se tomó en cuenta seis áreas que fueron las siguientes:

- Dirección del Negocio.
- Gestión Comercial.
- Producción y Operaciones.
- Aseguramiento de la Calidad.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.

1.22.1 Dirección del Negocio

1.22.1.1 Nivel de Conocimiento del Entorno del Negocio

El nivel de conocimiento del Gerente de las técnicas utilizadas en la comercialización de los productos tecnológicos es bueno. El mercado lo conoce muy bien, sabe cómo se vende, a quién se vende y quiénes son sus competidores. También conoce las tendencias del mercado y la segmentación. El conocimiento lo ha adquirido en los años de experiencia trabajando en el sector, y en las diferentes ferias en las cuales ha participado.

1.22.1.2 Claridad en la visión de la empresa en los próximos 5 años

La visión de la empresa está orientada hacia el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional, teniendo en cuenta la acogida que han tenido los productos en Ecuador.

1.22.1.3 Nivel de definición de los objetivos corporativos

Los objetivos de la empresa se encuentran definidos, pero no están documentados y no se tiene un plan definido para alcanzarlos. Los objetivos comerciales se encuentran definidos, pues se tienen registradas las ventas.

1.22.1.4 Capacidad de diferenciación de la empresa

Los productos comercializados, por la empresa tienen dos características que los diferencian de la competencia como es la originalidad de los mismos en todas sus áreas y su garantía de acuerdo al producto. Además sus diseños son muy acordes a la tecnología y diferentes de los que se encuentran actualmente en el mercado.

1.22.1.5 Capacidad e interés para realizar alianzas estratégicas

Ha hecho alianzas estratégicas con empresas que distribuyen y elaboran productos de tecnología. Esta alianza consistía en abastecerse de productos de tecnología de punta para ofrecerle al cliente todo un conjunto total de cómputo para hogares y familia.

A la empresa le interesa realizar alianzas con otras empresas cuyo objetivo fundamental es comercializar productos de tecnología para tener una mayor

participación en el mercado nacional.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos por la empresa:

TABLA No 2

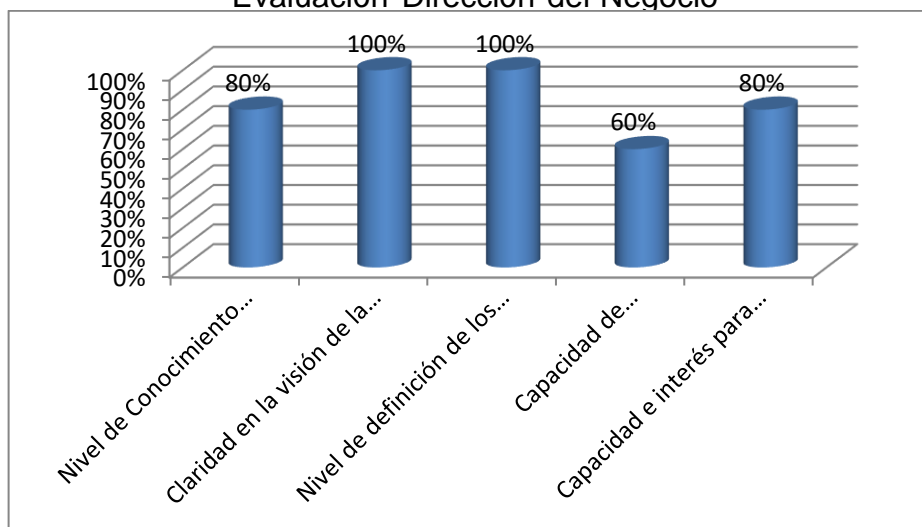
Evaluación Dirección del Negocio

DIRECCIÓN DEL NEGOCIO SOBRE:		
	5	100%
<i>Nivel de Conocimiento del Entorno del Negocio</i>	4	80%
<i>Claridad en la visión de la empresa en los próximos 5 años</i>	5	100%
<i>Nivel de definición de los objetivos corporativos</i>	5	100%
<i>Capacidad de diferenciación de la empresa</i>	3	60%
<i>Capacidad e interés para realizar alianzas estratégicas</i>	4	80%

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No 4

Evaluación Dirección del Negocio



Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

- Sus productos se diferencian de la competencia por la calidad garantizada, y por sus diseños innovadores que van a la vanguardia de lo que pasa en el mercado.
- Se tiene buen conocimiento del mercado, las tendencias, la competencia y el cliente.
- Sus metas están bien definidas y se dirigen hacia el posicionamiento del producto por su calidad, servicio diseño, y abrir nuevos mercados.

1.22.1.6 Rendimientos

- En el mercado hay gran diversidad de productos sustitutos, los cuales se diferencian por su precio, duración y calidad.

1.22.2 GESTIÓN COMERCIAL

1.22.2.1 Resultados

1.22.2.2 Nivel de estructuración del plan de mercadeo

La empresa no cuenta con un plan de mercadeo estructurado en la provincia de Chimborazo como en la provincia de Pastaza.

En mercadeo se manejan mercaderistas en los puntos de venta de los grandes almacenes, y se desarrollan nuevas ideas para comercializar, teniendo en cuenta lo que propone el cliente.

1.22.2.3 Aceptación comercial de sus productos

Sus productos tienen muy buena aceptación, tanto en consumidores nacionales, a quienes les llama la atención los diseños y la tecnología de punta, que no necesitan mucha publicidad a la hora de vender.

Esta aceptación se ve reflejada en el crecimiento de las ventas y en las pocas devoluciones que se han presentado a lo largo de los años.

1.22.2.4 Consistencia en la estrategia de precios

Para establecer los precios de sus productos se tienen en cuenta los costos de comercialización y el margen de utilidad. Sin embargo, el margen de utilidad cambia de un mes a otro, pues los productos sufren devaluaciones constantes ya que es tecnología la que se está comercializando se compra en dólares según la tasa representativa del mercado. Se maneja una lista de precios con y sin descuento, dependiendo de los volúmenes de compra y la forma de pago del cliente.

1.22.2.5 Calidad de las actividades de publicidad y promoción, y efectividad de las mismas

La publicidad no es manejada directamente por la empresa, sino a través de los clientes. Lo único que se maneja de publicidad son las etiquetas y empaques de los productos donde está la información de la empresa y del producto. También se cuenta con un catálogo de productos para mostrar a los clientes los productos que comercializamos.

Otra forma de promocionar sus productos es a través de ferias, a las cuales asiste por medio de un tercero, quien es el interesado en llevar los artículos.

1.22.2.6 Perfil y Calidad del equipo de ventas

El equipo de ventas está conformado por el Gerente y las mercaderistas en las dos provincias que esta la empresa, quienes tienen experiencia en la venta y comercialización de estos productos.

1.22.2.7 Nivel de conocimiento de la competencia

El Gerente conoce los talleres de los proveedores que elaboran productos similares a los suyos, como Enter Sytem, XP Center, Computo Total los precios que maneja la competencia, y sus ventajas y desventajas con respecto a los productos de la empresa, que son los productos de China e India, los cuales tienen precios muy bajos, menos diseños y calidad menor.

1.22.2.8 Efectividad de la estrategia de canales de distribución

La empresa cuenta con dos puntos de venta donde el cliente pueda adquirir sus productos en la ciudad de Riobamba, como en la ciudad del Puyo, los vende directamente al cliente, a quien le envía los pedidos que hace.

Esto implica mayor rentabilidad para la empresa y aumento en los precios al consumidor, pues los artículos deben pasar por un intermediario antes de ser adquiridos.

1.22.2.9 Efectividad para conseguir nuevos clientes

La empresa consigue nuevos clientes de manera esporádica, pues no es conveniente inundar el mercado con sus productos. Sus clientes los contactan para hacer los pedidos o la empresa es la que contacta a los clientes.

A continuación se presenta un gráfico con los resultados obtenidos por la empresa en esta área:

Tabla No. 3

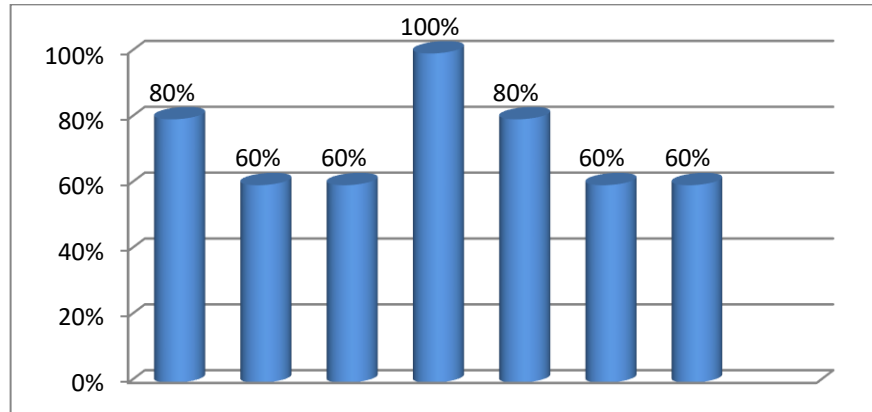
Evaluación Gestión Comercial.

GESTIÓN COMERCIAL SOBRE:	5	100%
Nivel de estructuración del plan de mercadeo	4	80%
Aceptación comercial de sus productos	5	100%
Consistencia en la estrategia de precios	5	100%
Calidad de las actividades de publicidad y promoción, y efectividad de las mismas	3	60%
Perfil y Calidad del equipo de ventas	4	80%
Nivel de conocimiento de la competencia	2	40%
Efectividad de la estrategia de canales de distribución	3	60%
Efectividad para conseguir nuevos clientes	1	20%

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 5

Evaluación Gestión Comercial.



Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

- Sus productos han tenido muy buena aceptación en el mercado por sus diseños vanguardistas, calidad y garantía.
- Las ventas son realizadas, principalmente, por el Gerente y su administrador en la provincia que este, lo que brinda mayor respaldo y seguridad al cliente.
- Se tiene iniciativa para respaldar sus productos, pues se conoce que los productos tendrán gran aceptación en el mercado.
- Se conoce la competencia muy bien, sus ventajas y desventajas con respecto a la empresa.

1.22.2.10 Rendimientos

- El plan de mercadeo no está totalmente estructurado, pues no se tienen especificadas las estrategias o actividades a implementar.
- La estrategia de precios no está muy bien definida, pues los márgenes que se manejan no son constantes.

1.22.3 Comercialización y Operaciones

1.22.3.1 Nivel de utilización de la capacidad instalada

La capacidad instalada de la empresa está determinada por el número de almacenamiento de los equipos de cómputo distribuidos en varias secciones de equipos.

La capacidad instalada de la empresa depende de las ventas que tenga, si las ventas aumentan, puede aumentar su capacidad.

1.22.3.2 Nivel de flexibilidad operativa, posibilidades de ampliación de su capacidad de almacenamiento

Las posibilidades de ampliar su capacidad de almacenamiento son altas, pues dependen de la disponibilidad de ventas, en las dos provincias. Se podría ampliar el almacenamiento al doble de lo que actualmente se encuentran.

1.22.3.3 Nivel de modernización y obsolescencia de equipos

El proceso comercialización no requiere de software especializado, sólo se necesitan la habilidad del equipo de venta

1.22.3.4 Calidad de las instalaciones en la planta y ubicación

La empresa está ubicada en el centro de Riobamba y su Punto de Venta, una zona central con respecto a sus clientes, con varias vías de acceso. Las instalaciones con las que cuenta se adaptan a las necesidades, sin desperdiciar espacio, pero tampoco teniendo amontonadas las cosas.

1.22.3.5 Nivel de organización y programación de la comercialización de los productos

La programación se hace mensualmente, de acuerdo a los productos que llegan a nuestras instalaciones, por el histórico en ventas, se han determinado se comercializan mensualmente, y se terminan de acuerdo a los pedidos del cliente.

1.22.3.6 Capacidad para adaptar productos a nuevos requerimientos

Tiene una alta capacidad para adaptar sus productos a las nuevas exigencias del mercado, pues sus diseños permiten cambios, y los productos que se fabrican actualmente se pueden adaptar para ser utilizados de otras formas. No han hecho otros productos porque no se ha necesitado, pero si el cliente empieza a pedirlos, está en capacidad de hacerlos.

1.22.3.7 Perfil del personal del área operativa

El personal del área operativa requiere un nivel alto de educación. La estructura fundamental es el equipo de ventas que tiene la empresa en las dos ciudades. En el siguiente gráfico se muestran los resultados de la evaluación del área de Producción y Operaciones:

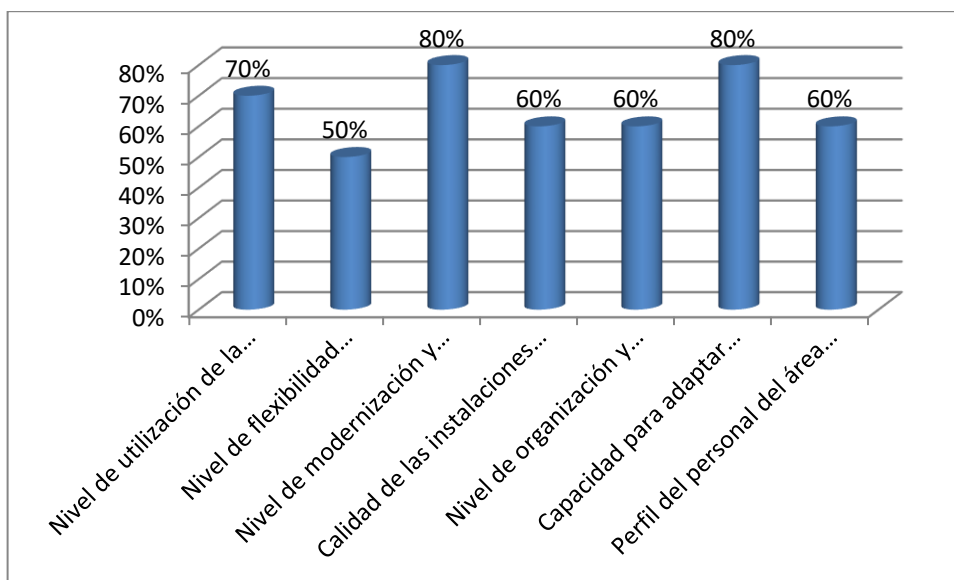
Tabla No. 4
Evaluación Producción y Operaciones.

COMERCIALIZACIÓN Y OPERCIÓN SOBRE:	5	100%
Nivel de utilización de la capacidad instalada	3,5	70%
Nivel de flexibilidad operativa, posibilidades de ampliación de su capacidad de almacenamiento	2,5	50%
Nivel de modernización y obsolescencia de equipos	4	80%
Calidad de las instalaciones en la planta y ubicación	3	60%
Nivel de organización y programación de la producción	3	60%
Capacidad para adaptar productos a nuevos requerimientos	4	80%
Perfil del personal del área operativa	3	60%

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 6

Evaluación Producción y Operaciones.



Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

- Se trabaja bajo pedido, por lo que los inventarios son bajos, y los costos de almacenamiento y bodega se reducen.
- La empresa tiene capacidad instalada de un 70%.
- Se tiene buena capacidad para desarrollar nuevos productos y ajustar los que se tienen a las necesidades del mercado.

1.22.3.8 Rendimientos

- Por ser un producto de mucha competencia, la empresa depende de la tecnología que ofrecen los proveedores.

1.22.4 Aseguramiento de la Calidad

1.22.4.1 Nivel de normatividad de los procesos

El nivel de normatividad de los procesos es bueno pues siempre se realizan de la misma forma. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos y no tiene ningún proceso documentado, y la transmisión de estos es de tipo oral.

1.22.4.2 Nivel de normatividad de los productos

Se conoce tipos de normas técnicas que regule la Comercialización de los productos de Tecnología.

1.22.4.3 Control de Calidad al proceso y al producto final

El control de calidad se realiza durante el proceso de comercialización en el momento en que se hace la comprobación de todo el sistema Software, donde se hace una inspección general. Este control de calidad ha sido muy efectivo, pues los únicos problemas que se han presentado han sido por el que los cables no han sido instalados de una manera adecuada, tornillos entre otras cosas, las cuales se ajustan y quedan listas para seguir el proceso de comercialización.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la evaluación de Aseguramiento de la Calidad:

Tabla No. 5

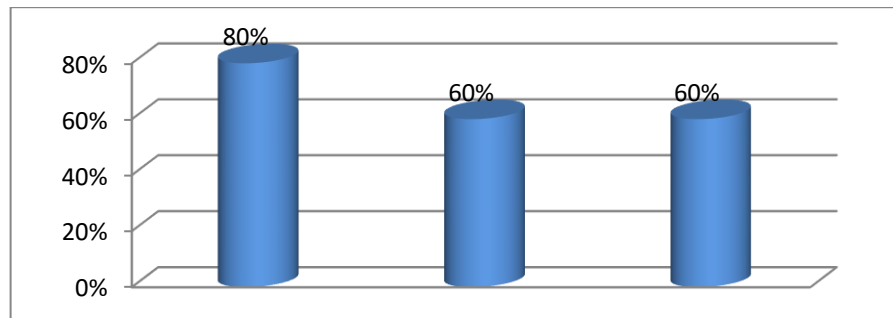
Evaluación Aseguramiento de la Calidad

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD SOBRE:	5	100%
Nivel de normatividad de los procesos	4	80%
Control de Calidad al proceso y al producto final	3	60%
Nivel de normatividad de los productos	4	80%

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 7

Evaluación Aseguramiento de la Calidad



Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

- La empresa cuenta con un adecuado control de calidad al proceso y al producto, pues se realiza personalmente durante el proceso y al final, antes de ser entregado al cliente.
- Cuenta con estándares de calidad para los productos.

1.22.4.4 Rendimientos

- La empresa no cuenta con manuales de procesos, donde se encuentren documentadas las actividades de calidad.

1.22.5 Gestión Administrativa

1.22.5.1 Estructura organizacional básica y coherente

La estructura organizacional de la empresa está basada en la comercialización por medio de gps, lo que reduce la carga laboral, los costos fijos y el nivel de inventarios, pues se produce de acuerdo al nivel de las ventas.

Este es tipo de estructura más coherente para la empresa teniendo en cuenta el proceso comercial que maneja.

1.22.5.2 Nivel de organización de la gestión administrativa

La gestión administrativa está a cargo del Gerente, quien es el que programa la comercialización, ejecuta lo que planea el área Financiera, quien está encargado del manejo de inventarios, nómina, flujo de caja y la planeación.

1.22.5.3 Nivel de delegación y empoderamiento, asignación de funciones

La toma de decisiones se concentra en el Gerente. El nivel de delegación es bajo, pues el Gerente es el encargado de las actividades administrativas, de comercialización y diseño.

1.22.5.4 Sistema de Información

La empresa cuenta con un computador donde se registra parte de la información comercial y administrativa.

1.22.5.5 Nivel de utilización de Internet

La empresa cuenta con acceso a Internet en sus instalaciones, sin embargo, el Gerente lo utiliza para enviar cotizaciones, muestras, fotos y catálogos a los clientes.

1.22.5.6 Calidad del sistema de información financiera

La información comercial que se tiene es básica, cuenta con datos de cada cliente y las ventas que ha hecho. Esta información es utilizada para tomar decisiones en la programación de la comercialización.

La empresa cuenta con un sistema de información financiera. Este tipo de información es llevada por el contador, quien hace la contabilidad cada semestre.

1.22.5.7 Nivel de apoyo del sistema de información a la toma de decisiones de la Empresa

Los sistemas de información presentan un soporte para la toma de decisiones de la compañía. Las estrategias se definen teniendo en cuenta las ventas y los movimientos que se hacen en el mes.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la evaluación de la Gestión Administrativa de la empresa:

Tabla No. 6

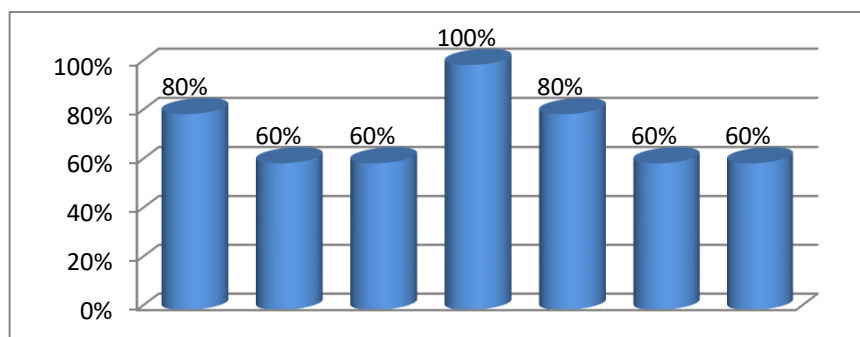
Evaluación Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA SOBRE:	5	100%
Estructura organizacional básica y coherente	4	80%
Nivel de organización de la gestión administrativa	3	60%
Nivel de delegación y empoderamiento, asignación de funciones	4	80%
Nivel de utilización de Internet	5	100%
Calidad del sistema de información comercial	4	80%
Calidad del sistema de información financiera	3	60%
Nivel de apoyo del sistema de información a la toma de decisiones de la empresa	3	60%

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 8

Evaluación Gestión Administrativa



Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

Tabla N° 7

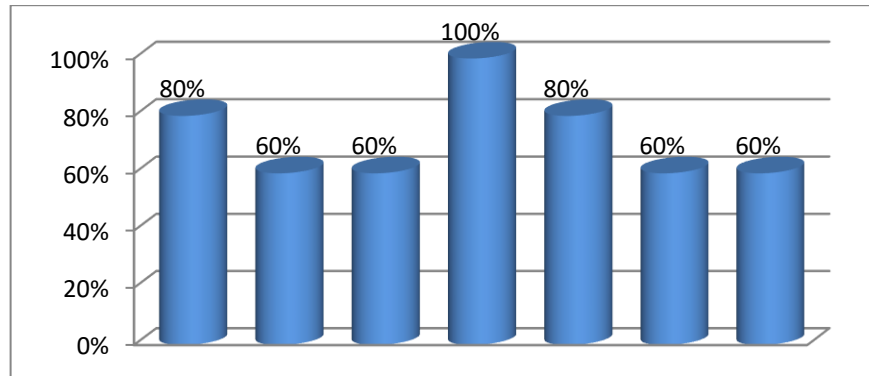
Evaluación Gestión Financiera

DIRECCIÓN DEL NEGOCIO SOBRE:	5	100%
Rentabilidad	4	80%
Rotación del Capital de Trabajo	3	60%
Endeudamiento	3	60%
Liquidez	5	100%
Calidad Sistema Informático	4	80%
Calidad en el Sistema Contable	3	60%
Planeación Financiera	3	60%

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 9

Evaluación Gestión Financiera



Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administra
Elaborado por: Las Autoras

1.22.5.8 Firmezas

- Maneja un buen margen de rentabilidad.
- Buen nivel de endeudamiento.

1.22.5.9 Rendimientos

- No tiene herramientas de planeación financiera ni contable.
- La rotación de cartera es baja.
- El nivel de liquidez es bajo.

Tabla N° 8

PERFIL DE SISCOELG				
		Peso	Calificaci	Ponderació
1	Dirección del Negocio	10%	8.4%	70%
2	Gestión Comercial	30%	67.5%	76%
3	Comercialización y Operaciones	20%	16.22	81%
4	Aseguramiento de la Calidad	10%	7.00	70%
5	Gestión Administrativa	10%	5.88	59%
6	Gestión Financiera	20%	11.43	57%
TOTAL		100%	70.37	

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

Analizando los resultados, se ve que la empresa tiene un buen perfil para comercializar en la mayoría de sus áreas, en especial en Comercialización y Operaciones; Gestión Comercial. Dirección del Negocio y Aseguramiento de la Calidad son áreas que están bien, pero necesitan un poco de trabajo para llegar al nivel esperado.

Gestión Administrativa y Gestión Financiera, son áreas con muchas debilidades, en especial en sistemas de información y herramientas, los cuales no son aplicados por la empresa. Estas dos áreas son muy importantes en cualquier tipo de negocio y exigen que estén bien organizadas, documentadas y explotadas en cuanto a lo que pueden ofrecer, para servir de apoyo más adelante cuando la empresa crezca.

1.22.6 ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

ELABORADO A : SISCOELG (SOLUCIONES INFORMATICAS)

ELEMENTO : Auditoría de Gestión para evaluar la eficiencia y Eficacia de los procesos administrativos.

ELABORADO : Al 31 de Diciembre del 2011

1.22.6.1 Etapa de ejecución

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad; los cuales estarán explicados a partir de lo siguiente.

1.22.6.2 Enfoque de la auditoría

Auditoría de Gestión a la Empresa SISCOELG, de las Provincias de Pastaza y Chimborazo, permita verificar el cumplimiento de la misión, objetivos, planes, metas, y disposiciones normativas que regulan el desempeño, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

1.22.6.3 Eficiencia a los Procesos Administrativos de la Empresa SISCOELG

Se entiende por Eficiencia el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la empresa SISCOELG alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

1.22.6.3.1 Objetivos.

- Establecer el indicador principal de eficiencia (Rentabilidad privada): El cual permite valorar los costos y beneficios de la Empresa.
- Medir la eficiencia de la Empresa SISCOELG a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de comercialización frente al volumen de productos.
- Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la Empresa en el mediano y largo plazo.
- Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.

1.22.6.4 Metodologías para medir le eficiencia

1.22.6.4.1 Análisis financiero.

1.22.6.4.1.2 Objetivos

- Determinar la eficiencia de la administración de la Empresa SISCOELG.
- Establecer los cambios operados al comprar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades.
- Mostrar una serie de indicadores financieros los cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.
- Para un mejor análisis de los indicadores establecidos éstos deben calcularse en términos nominales y reales (deflactados por índices generales acordes al sector y específicos para cada ítem que se requiera analizar, con el fin de aislar el efecto inflación).

1.22.6.4.1.3 Análisis a los estados financieros de la empresa SISCOELG

Tabla No 9

Balance General SISCOELG

SISCOELG BALANCE GENERAL	AL 31 DE DIC. 10	AL 31 DE DIC. 11
ACTIVOS	31-dic-10	31-dic-11
Caja y bancos	252.455	248.694
Cuentas por Cobrar	963.676	1.052.368
Inventarios	1.888.145	1.751.650
gastos Pagados por anticipado	29.489	24.434
Otros Activos Corrientes	50.015	41.436
ACTIVOS CORRIENTES	3.183.779	3.118.582
Propiedad planta y equipo	2.268.800	2.185.840
(-) depreciación Acumulada	-1.217.354	1.124.117
Activos Fijos Netos	1.051.447	1.061.723
Inversión de largo Plazo	90.042	0
Otros Activos	291.480	292.144
Activos No Corrientes	1.432.968	1.353.867
TOTAL ACTIVOS	4.616.747	4.472.449
PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL		
Préstamos bancarios y pagarés	637.225	506.519
Cuentas por pagar	210.880	194.351
Impuestos Acumulados por pagar	51.437	181.084
Pasivos Corrientes	271.278	233.410
	1.170.819	1.115.364
Deudas a Largo Plazo	896.194	890.052
Total Pasivos	2.067.013	2.005.415
TOTAL PATRIMONIO	2.549.734	2.467.033
Total Pasivo y Patrimonio	4.616.747	4.472.449
Ventas Netas	5.672.771	5.287.009
Inventario inicial	2.278.487	2.121.405
Compras	3.417.731	3.182.108
inventario Final	1.888.145	1.751.650
Costo de ventas	3.808.703	3.551.863
Utilidad Bruta	1.864.698	1.735.146
Gasto de ventas, generales y administrativos	-1.138.595	-1.032.838
Depreciaciones	-158.428	-161.951
Utilidad antes de interés	567.675	540.357
Intereses pagados	-121.155	-99.119
Utilidad después de Intereses	446.520	441.238
Impuesto a la renta	-160.603	-159.631
utilidad después de impuestos	285.917	281.607
Dividendos en efectivo	-203.124	-185.346
Utilidad del Ejercicio	82.793	96.261

Fuente: Empresa SISCOELG 2012-07-06
Elaborado por: Las Autoras

1.22.6.5 Interpretaciones:

En los Activos corrientes podemos interpretar que en nuestra variación absoluta y relativa que ha disminuido debido al efectivo, inventario y otros ingresos han disminuido, y esto se debe a las cuentas por cobrar han aumentado por lo que se recomienda reducir las cuentas por cobrar.

En lo que se refiere a los pasivos tenemos una disminución en las variaciones, este se debe que hemos reducido las obligaciones con terceros por lo que el activo en su mayor parte es de la Empresa y en porcentaje reducido a terceros, lo cual es óptimo para la empresa.

En el patrimonio podemos analizar que ha habido una disminución lo que significa que la empresa a recapitalizado su utilidad y en parte se ve que ha comprados activos fijos lo que significa que está mejorando su infraestructura.

En el estado de resultado, vemos que las ventas han bajado debido a la aumento de competencia, pero se mantiene en un margen aceptable, por lo que en el próximo año mejoraremos a las ventas.

En lo que se refiere al costo de ventas notamos que también hemos reducido lo que es bueno para la empresa porque se mejorara la utilidad.

La utilidad de la empresa también ha bajado pero se mantiene en un nivel aceptable, esto se debe a que las ventas se han reducido a pesar que ha reducido también todos los gastos y costo de ventas, por lo que se debe mejorar las ventas en los próximos años y mantener gastos reducidos.

El Análisis en general muestra que la empresa tiene muy buenos escenarios para los próximos años, con lo que no solo mejoraremos nuestra utilidad sino también todos nuestros activos, y nuestro patrimonio y lo importante que será una empresa sólida, rentable y solvente

1.22.6.5.1 Análisis de los costos

Como la mayoría de las entidades privadas no son obligadas a llevar contabilidad de costos, es difícil determinar los verdaderos costos, incurridos en el proceso de comercialización; los cuales en algunas empresas se pueden identificar mientras que en otras estos se deben manejar por medio de los denominados gastos operacionales.

En el análisis de los costos observamos que hay variaciones y están disminuyendo esto quiere decir que la empresa ha reducido todos sus gastos, por lo que es muy bueno porque mejoraremos utilidades, siempre y cuando aumentamos más las ventas.

1.22.6.5.2 Rentabilidad

Al evaluar la Empresa SISCOELG, es importante tener en claro un criterio diferente al estrictamente financiero, pues estas poseen características diferentes y su finalidad es la de producir utilidades.

Para analizar nuestra rentabilidad debemos calcular e interpretar los índices del ROA y el ROE.

ROA= Utilidad Neta/ Activos Totales

ROA1= 82,793/4, 616,747

ROA2= 96,261/4, 472,449

ROA1= 1.79%

ROA2= 2.15%

Este índice muestra el rendimiento de la empresa en lo que se refiere al activo total o en otras palabras la capacidad de los activos para generar rentabilidad.

El resultado analizado en los dos años significa que estamos ganando más dinero con poca inversión, lo que significa que tenemos buen rendimiento de los activos.

ROE= Utilidad Neta/Patrimonio

ROE1= 82,793/2, 549,734

ROE2= 96,261/2, 467,033

ROE1= 3.24%

ROE2= 3.90%

Este índice mide la capacidad del patrimonio para generar rentabilidad en la empresa.

Como vemos el Roe en la empresa es bueno, ya que estamos invirtiendo poco de nuestros fondos propios y está dando una buena rentabilidad, esto se debe a que la utilidad está siendo recapitalizada en la inversión total.

1.22.6.5.3 ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD

Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

L1= 3.183.779/1.170.819

L2= 3.118.582/1.115.364

L1= 2,72

L2= 2,79

En este índice podemos ver que la empresa en los dos años ha incrementado su activo corriente, por tal razón observamos que ha superado a los pasivos corrientes.

La empresa en los dos años por cada dólar que debe tiene más de dos dólares para cumplir con la obligación. Esto quiere decir que la empresa se encuentra con liquidez muy buena y por consiguiente tiene solvencia para seguir en su actividad comercial.

Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

E1= 2.067.013/4.616.747

E2= 2.005.415/4.472.449

E1= 44,77%

E2= 44,83%

Con este índice podemos ver que el apalancamiento está en los niveles aceptables ya que el activo está siendo financiado en su mayor parte por fondos propios, es decir que el endeudamiento no compromete el activo.

Capital de Trabajo = Activo Corriente-Pasivo Corriente

CT1= 3.183.779-1.170.819

CT2= 3.118.582-1.115.364

CT1= 2.012.960

CT2= 2.003.218

Este ratio nos indica que tenemos un Capital de Trabajo positivo con lo que la empresa puede seguir realizando sus actividades económicas normalmente. Esto quiere decir que tenemos capacidad económica.

Margen Neto de Utilidad= Utilidad Neta/Ventas Netas

Mn1= 82.793/5.672.771

Mn2= 96.261/5.287.009

Mn1= 1,45%

Mn2= 1,82%

En este indicador podemos analizar que por cada unidad monetaria que vendió la empresa tuvo una utilidad en el primer año de 1.45% y en el segundo de 1.82%, cuando más grande sea el porcentaje será mejor para la empresa, lo cual estará produciendo una adecuada retribución a la empresa. En este indicador vemos que la empresa está en los niveles normales.

1.22.6.5.4 Economía.

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Análisis de las variables del excedente Público
- Evaluación económica

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A TRAVÉS DE EFICACIA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA SISCOELG

2. ARCHIVO PERMANENTE

FECHA : 06-junio-2012 al 29 de Junio del 2012

ELABORADO POR :Magali Naranjo
Miriam Flores

El archivo permanente es el conjunto de documentos relativos a los antecedentes, organización, operación, normatividad jurídica y contable e información financiera y programático – presupuestal de los sujetos de fiscalización.

Estos documentos son necesarios tanto para realizar auditorías como revisiones o simplemente un estudio previo de los sujetos de fiscalización, así como para conocer su naturaleza, estructura y características operativas.

2.1 Información General

El nivel de Apoyo a la Gestión facilita las herramientas de gestión necesarias para el cumplimiento de las funciones de las demás instancias organizativas de la empresa SISCOELG Soluciones Informáticas que está constituido por:

a) Departamento Administrativo

Integrada por:

- Servicios Generales

b) Departamento Financiero

Integrada por:

- Unidad de Contabilidad
- Inventarios
- Caja

c) Marketing

- Compras
- Ventas.

2.1.1 MEMORANDO DE PLANIFICACION

Entidad:

Período: Período Fiscal 2011

REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Memorando de Antecedentes

Informe de Auditoría

FECHA DE INTERVENCIÓN	Fecha Estimada
Orden de Trabajo	13/07/2012
Inicio del trabajo de campo	18/07/2012
Finalización del trabajo de campo	21/10/2012
Presentación del informe	04/11/2012
Emisión del informe final de Auditoría	07/11/2012

EQUIPO DE AUDITORIA

Egresada Escuela de Contabilidad y Auditoría Cecilia Naranjo

Egresada Escuela de Contabilidad y Auditoría Miriam Flores

DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I	Conocimiento Preliminar	3 semanas
FASE II	Planificación de la Auditoría	4 semanas
FASE III	Ejecución de la Auditoría	12 semanas
FASE IV	Informe de Resultados	2 semanas

2.2 FASES DE LA AUDITORÍA

FASES	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA
1	Obtener un conocimiento preliminar de la coordinación administrativa de SISCOELG y de su estructura organizacional con el propósito de direccionar la Auditoria de Gestión.	Realicé una Carta al responsable administrativo, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría. Conocer la Misión, Visión, y objetivos para evaluarlos. Aplicar cuestionarios de control interno.	MCNV – MEFC	06-07-2012
3	Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano de la coordinación administrativa. Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.	Realice la evaluación administrativa del talento de la Empresa, analizando las funciones y las del puesto de trabajo que realiza con las establecidas por la Empresa	MCNV – MEFC	06-09-2012
4	Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.	Informe Final de Auditoría de Gestión	MCNV – MEFC	10-12-2012

2.3 FASE I

2.3.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CARTA AL GERENTE DE LA EMPRESA SISCOELG

Ingeniero.

Edwin Velasco

JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SISCOELG

Presente.-

De nuestra consideración:

Junto con un cordial saludo, nos permitimos dirigirnos a usted en referencia a la solicitud que le ejecutamos en meses pasados para la realización de la AUDITORÍA DE GESTIÓN misma que fue aprobada y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, hemos planificado empezar el desarrollo de esta actividad.

Para lo cual solicitamos nos facilite la información requerida para la misma.

Seguros de contar con su valiosa colaboración, nos despedimos.

Atentamente,

Miriam Flores
ESTUDIANTE

Magali Naranjo
ESTUDIANTE

2.3.2 Misión y Visión de la Empresa SISCOELG

2.3.2.1 Misión:

Elevar y garantizar actividades administrativas enfocadas a las competencias empresariales, fortaleciendo el nivel profesional en el área técnica, intelectual y personal para satisfacer un en servicio y comercialización de equipos y consumibles de computo, ya que el cliente es lo más importante para la empresa y por lo tanto debe de tratarse de la mejor manera posible

2.3.2.2 Visión

El departamento administrativo se proyectara al mejoramiento continuo de los procesos integrales de la empresa SISCOELG, con miras al cumplimiento de los objetivos de la Administración. Ofreciendo un servicio con calidad y calidez en tiempo y forma de acuerdo a los requerimientos de los nuestros.

2.3.2.3 Objetivos:

2.3.2.3.1 Objetivo general

- Garantizar el funcionamiento del talento humano, equipos, instalaciones y servicios para liderar a nivel nacional el mercado informático siempre con lo último y mejor en novedades para usted.

2.3.2.3.2 Objetivos específicos:

- Contar con los mejores proveedores que nos permitan ofrecer el servicio a precios competitivos.
- Dar Seguimiento a los Clientes, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno.
- Contar con uniformes e identificaciones para todo el personal de tal forma que sea fácil de identificar.

¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN PERÍODOS PASADOS?

Si.....

No.....X.....

2.3.2.3.3 Alcance del examen

La Auditoría de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de la Empresa SISCOELG.

2.3.2.3.4 Evaluación de la misión y visión de SISCOELG

Para el análisis de la Misión y la Visión de LA EMPRESA SISCOELG, se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a las personas pertenecientes a las diferentes unidades, establecieron los siguientes resultados:

2.3.2.3.5 Evaluación de la misión de la Empresa SISCOELG

2.3.2.3.5.1 Misión:

El Departamento Administrativo se proyectara al mejoramiento continuo de los procesos integrales de la empresa SISCOELG, con miras al cumplimiento de los objetivos de la Administración.

Encuesta aplicadas al personal administrativo de la empresa SISCOELG

1. ¿Conoce cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Tabla No 10

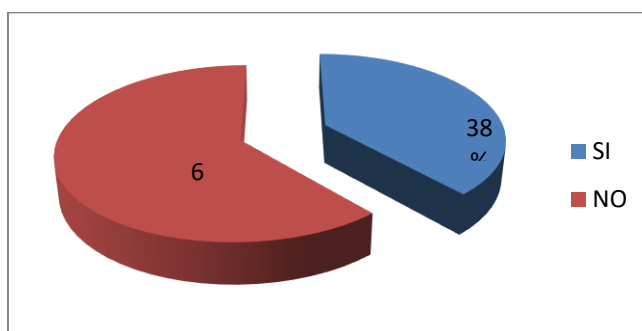
Misión y Visión de la Empresa

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	5	38%
NO	8	62%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

Gráfico N° 10

Misión y Visión de la Empresa



Fuente: Tabla N° 10
Autoras: Miriam Flores y Magali Naranjo

2.3.2.3.5.2 Puntos relevantes

Del personal encuestado el 38% exponen que si conocen la misión y visión de la empresa, y el 62% dice que no, esto se debe a que la administración no ha dado a conocer a todos sus empleados la misión y visión de la empresa.

1. ¿Considera importante que la empresa cuente con una misión y visión?

Tabla N° 11

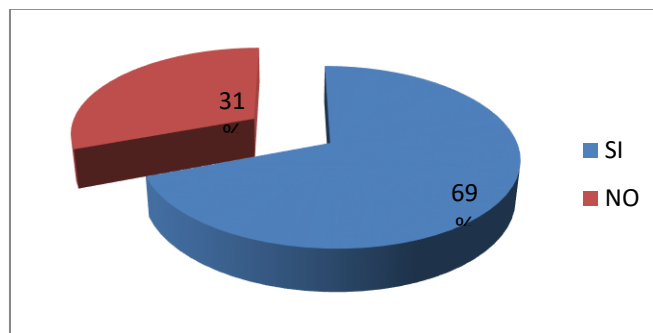
Importancia de la Misión y Visión

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	9	69%
NO	4	31%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

Gráfico N° 11

Importancia de la Misión y Visión



Fuente: Tabla N° 11
Autoras: Miriam Flores y Magali Naranjo

Del personal encuestado el 69% expone que si es necesario difundir la importancia de la misión y visión, ya que es trascendente tener en cuenta un principal elemento de la planificación, y el 31% no lo considera importante por el desconocimiento.

2.4 INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR SISCOELG

Ingeniero.

EDWIN VELASCO

GERENTE DE SISCOELG

Una vez realizada la visita previa a la empresa y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión, visión, obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el nivel de apoyo de la gestión.

Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son notables por lo que proponemos lo siguiente:

2.4.1 Objetivos:

- Garantizar el funcionamiento del talento humano, equipos, instalaciones y servicios para liderar a nivel nacional el mercado informático siempre con lo último y mejor en novedades para usted.

2.4.1.2 Objetivos específicos:

- Contar con los mejores proveedores que nos permitan ofrecer el servicio a precios competitivos.
- Dar Seguimiento a los Clientes, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno.
- Contar con uniformes e identificaciones para todo el personal de tal forma que sea fácil de identificar

2.4.2 DEBILIDAD

a. Falta de difusión del objetivos

Los propietarios de la empresa SISCOELG especialmente el departamento administrativo no han implementado mecanismos para difundir el objetivo general y los objetivos específicos, de manera que los empleados desconocen del contenido de los mismos.

2.4.2.1 SUGERENCIA:

- Definir los objetivos que se puedan cumplir con relativa facilidad. Fijar un objetivo demasiado ambicioso puede llevar a un fracaso que además provoca desmotivación. Es mejor definir muchos objetivos fáciles que pocos difíciles.
- Se deben especificar objetivos concretos que permitan determinar con certeza si se cumplen o no.

2.4.2.1.2 DEBILIDAD:

- No tienen un organigrama que cumpla con todas las funciones específicas, estructural no se ajusta a la realidad. La misma que no muestra claramente los sub-componentes que pertenecen a cada unidad.
- La estructura organizativa debe diseñarse con un alto grado de detalle, debiendo identificarse los sub-componentes que conforman las unidades de la Empresa. Ya que es un instrumento de análisis que ayuda a detectar fallas estructurales que se pueden presentar en cualquier unidad.

2.5 FASE II

2.5.1 Planificación de la auditoría

Tabla No 12
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II

N°	PROCEDIMIENTO	FECHA
1	Evalúe el control Interno PROCESOS ADMINISTRATIVOS PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION, CONTROL, de la Empresa SISCOELG	2012-07-01
2	Evaluación de los Cuestionarios	2012-07-07
3	Actividades de Control / Cuestionarios	2012-07-11
4	Información y Comunicación Cuestionarios	2012-07-11
5	Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.	2012-07-13
6	Realice el Informe de Control Interno correspondiente a la Segunda Fase.	2012-07-15

Fuente: Análisis Competitivo del Procesos Administrativo PORTER
Elaborado por: Las Autoras

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: Administración Estratégica

OBJETIVO: Determinar si la empresa establece una planeación favorable al ejercicio de organización, nivel jerárquico, como está organizada el área de responsabilidad en la planeación, para sensibilizar a los miembros de la empresa y generar una cultura de control interno, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO-DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

N°	PREGUNTA	DEPARTAMENTO CONTROL						OBSERVACIONES
		ADMINISTRATIVO		FINANCIERO		OPERATIVO		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la empresa?	1			0	1		La Institución no ha definido una planeación futurista
2	¿Qué nivel jerárquico tiene la organización?	1			0	1		Solo el gerente
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	1			0		0	De vez en cuando
4	¿Se brinda capacitación permanente a esta área?	1		1		1		No
5	¿De qué manera se relacionan planes y controles?		0	1		1		No están bien definidos los planes y controles de la empresa
6	¿Es la Planeación una forma de creación de valor?	1		1		1		
	TOTAL	5	0	3	0	5	0	13

$$P = \frac{CT}{CP} = \frac{13}{24} = 55. \%$$

CONFIANZA 55%
RIESGO 45%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: Administración Estratégica

OBJETIVO: Determinar si la empresa mantiene un sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

69

N°	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL							OBSERVACIONES	
		ADMINI ST		FINAN CIERO		OPERATIVO				
		SI	NO		NO		NO	SI		NO
1	¿La empresa cuenta con un sistema de planificación anual?		0		0		0	1		DEPARTAMENTO DE CONTROL
3	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	1						1		
4	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de las coordinaciones?	1					0		0	No se aplican indicadores de gestión
	TOTAL	3	0		0		0	3	0	10

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{16} = 63\%$$

CONFIANZA 63%
RIESGO 37%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: Administración Estratégica

OBJETIVO: las políticas y prácticas necesarias para asegurar que los procesos administrativos, garantice los requerimientos necesarios

N°	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO		NO		NO	
1	¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?	1		1					0	La unidad de Sistemas desconoce los parámetros bajo los cuales se administra los objetivos y las metas
2	¿Quiénes definen las estrategias?	1		1			0		0	2 unidades desconocen la existencia y aplicación del estrategias
3	¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?	1		1						.
4	¿Cómo se implementan y controlan las estrategias y las tácticas?	1			0		0			No se efectúa técnicamente el control y las estrategias y tácticas
5	¿El acercamiento a clientes se ha realizado por medio de la segmentación de mercado?	1			0		0		0	El Departamento Administrativo desconocen la existencia de un Plan de segmentación de Mercado
6	¿Se emplea la tecnología de la información como recurso de apoyo a las estrategias a nivel de negocio?	1		1					0	
		6	0	4	0		0		0	16

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{16}{24} = 67\%$$

CONFIANZA 67%
RIESGO 33%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-05
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-09

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: Estructura organizativa

OBJETIVO: Determinar si la organización cuenta con una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente

N°	PREGUNTA	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO		NO		NO	
1	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional?	1		1						
2	¿La estructura organizativa de la Empresa es apropiada y se encuentra claramente detallada?	1		1						
3	¿La estructura organizativa es consistente con el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales?	1		1						
4	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	1		1						La estructura organizativa no se encuentra difundida en todo el personal.
5	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?		0		0		0		0	
6	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidores?	1		1						
		5	0	5	0		0		0	19

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{19}{24} = 96\%$$

CONFIANZA 79%
RIESGO 21%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: Procesos

OBJETIVO: Determinar la existencia de los procesos de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para cumplir con las actividades, objetivos y funciones administrativas de la empresa.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe un enfoque de los procesos en la organización?		0		0	1		1		
2	¿En qué medida contribuyen los procesos a alcanzar los objetivos organizacionales?	1		1			0		0	
3	¿En quién recae la responsabilidad de manejar la infraestructura técnica de los procesos?	1		1			0		0	Para los empleados la responsabilidad recae directamente en la parte administrativa
4	¿Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos?	1		1		1			0	
5	¿Es la creación de valor una vía para lograr una ventaja competitiva?	1		1		1		1		
6	¿Cómo se reportan los avances sobre el comportamiento de los procesos?	1		1		1		1		
Total		5	0	5	0	4	0	3	0	17

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{17}{24} = 70\%$$

Confianza=70%

Riesgo= 30%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: Programas

OBJETIVO: Determinar si los directivos reconocen como elemento esencial, las competencias profesionales de los servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
			NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe un programa de acción en la organización?		0		0	1		1		
2	¿Es consecuente la programación con la estructura organizacional?		0		0	1		1		
3	¿Se cuantifica los programas?		0	1		1		1		
4	¿Se han definido programas generales y específicos?		0	1			0		0	No tienen definidos programas generales y específicos en la empresa
5	¿En quién recae la responsabilidad de integrar la programación?			1		1		1		
6	¿Se programa en coordinación con todas las áreas de la organización?			1		1		1		
7	¿Los acuerdos y seguimiento se llevan por escrito?				0		0		0	No se mantiene un parámetro para valorar los acuerdos por escrito.
	Total		0	4	0	5	0	5	0	17

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{17}{28} = 61\%$$

Confianza= 61%

Riesgo=39%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: Adhesión a las políticas empresariales

OBJETIVO: Determinar si los empleados observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

74

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se han establecido políticas empresariales	1			0		0		0	No se han establecido políticas empresariales
2	¿Las políticas empresariales se encuentran difundidas en el personal?		0		0		0		0	Al no existir políticas empresariales estas no pueden ser difundidas
3	¿Se han implantado controles para la adhesión de las políticas?	1		1		1			0	No existe ningún tipo de control
Total		2	0	1	0	1	0		0	4

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{12} = 33\%$$

Confianza= 33%

Riesgo=67%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: ENFOQUES

OBJETIVO: Determinar que los enfoques de la empresa se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST.		T. HUMANO		MOV. Y SERVICIOS		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cómo incide el tipo de planeación que emplea la organización en los resultados?	1			0		0	1		
2	¿Qué interrelación existe entre funciones y procesos?	1			0	1		1		
3	¿Cómo afecta el enfoque a la estructura organizacional?	1		1			0		0	
4	¿Cómo inciden los procesos en la selección estratégica?		0		0		0		0	
5	¿En qué forma se asocian los procesos con los centros:?	1		1		1		1		
	Total	4	0	2	0	2	0	3	0	13

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{13}{20} = 65\%$$

Confianza= 65%

Riesgo=35%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: NIVELES.

OBJETIVO: Determinar que los niveles de la Empresa se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		PRODUCTOS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		NO	
1	¿La estructura de los planes integran un análisis?:		0		0		0		0	
2	¿Qué tipos de técnicas se utilizan para apoyar la planeación?		0		0		0			
3	¿Cómo vincula la planeación con el sistema de calidad?		0	1		1				
4	¿Se ha considerado la posibilidad de descentralizar la planeación por áreas?	1		1		1				
	Total	1	0	2	0	2	0		0	12

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{16} = 50\%$$

Confianza= 50%

Riesgo=50%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: PLANEACION

ALCANCE: HORIZONTES

OBJETIVO: Medir posibles impactos y consecuencias del Horizonte de la Empresa.

°	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cómo influye la tecnología de la información en la asignación de tiempos a los planes?		0		0		0		0	
2	¿De qué manera se garantiza la coordinación en el horizonte de los planes?		0	1			0	1		
3	¿Cómo se relaciona la duración de los planes con los indicadores de gestión?	1		1			0	1		
4	¿Incide el horizonte de los planes en la efectividad de los resultados?	1		1			0		0	
5	¿El enfoque a los procesos o funciones repercute en los períodos de planeación?	1		1			0	1		
Total		3	0	4			0	3	0	10

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{20} = 50\%$$

Confianza= 50%

Riesgo=50%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

2.5.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tabla No 13

Ponderación de la Planeación

ENTIDAD: SISCOELG DE LA PROVINCIA DE PASTAZA.				
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
N°	PREGUNTA	PONDERACIÓN	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
			CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
	PLANEACION GENERAL			
1	¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?	10	7	7
2	¿Qué nivel jerárquico tiene la organización?	10	8	5
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	10	8	8
4	¿Se brinda capacitación permanente a esta área?	10	9	7
5	¿De qué manera se relacionan planes y controles?	10	8	8
6	¿Es la Planeación una forma de creación de valor?	10	10	10
7	¿La empresa cuenta con un sistema de planificación anual?	10	7	7
8	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?	10	7	4
9	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	10	9	9
10	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de las coordinaciones?	10	0	0
11	¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?	10	7	7
12	¿Quiénes definen las estrategias?	10	6	4
13	¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?	10	9	9

14	¿Cómo se implementan y controlan las estrategias y las tácticas?	10	3	1
15	¿El acercamiento a clientes se ha realizado por medio de la segmentación de mercado?	10	0	0
16	¿Se emplea la tecnología de la información como recurso de apoyo a las estrategias a nivel de negocio?	10	9	9
	<u>TOTAL</u>	<u>160</u>	<u>107</u>	<u>95</u>
	<u>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</u>			
1	¿El departamento administrativo cuenta con un organigrama estructural y funcional?	10	8	6
2	¿La estructura organizativa del Departamento Administrativo es apropiada y se encuentra claramente detallada?	10	9	7
3	¿La estructura organizativa es consistente con el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales?	10	8	7
4	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	10	7	4
5	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	10	8	8
6	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidores?	10	9	10
	<u>TOTAL</u>	<u>60</u>	<u>49</u>	<u>42</u>
	<u>PROCESOS</u>			
1	¿Existe un enfoque de los procesos en la organización?	10	5	7
2	¿En qué medida contribuyen los procesos a alcanzar los objetivos organizacionales?	10	10	10
3	¿En quién recae la responsabilidad de manejar la infraestructura técnica de los procesos?	10	9	9
4	¿Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos?	10	9	9
5	¿Es la creación de valor una vía para lograr una ventaja competitiva?	10	8	8
6	¿Cómo se reportan los avances sobre el	10	9	9

	comportamiento de los procesos?			
	<u>TOTAL</u>	<u>60</u>	<u>50</u>	<u>52</u>
	<u>PROGRAMAS</u>			
1	¿Existe un programa de acción en la organización?	10	6	7
2	¿Es consecuente la programación con la estructura organizacional?	10	9	10
3	¿Se cuantifica los programas?	10	10	10
4	¿Se han definido programas generales y específicos?	10	7	7
5	¿En quién recae la responsabilidad de integrar la programación?	10	0	0
6	¿Se programa en coordinación con todas las áreas de la organización?	10	0	0
7	¿Los acuerdos y seguimiento se llevan por escrito?	10	0	0
	<u>TOTAL</u>	<u>70</u>	<u>32</u>	<u>27</u>
	POLITICAS EMPRESARIALES			
1	¿Se han establecido políticas institucionales?	10	9	9
2	¿Las políticas institucionales se encuentran difundidas en el personal?	10	7	7
3	¿Se han implantado controles para la adhesión de las políticas?	10	5	8
	<u>TOTAL</u>	<u>30</u>	<u>21</u>	<u>24</u>
	<u>ENFOQUES</u>			
1	¿Cómo incide el tipo de planeación que emplea la organización en los resultados?	10	8	8
2	¿Qué interrelación existe entre funciones y procesos?	10	9	8
3	¿Cómo afecta el enfoque a la estructura organizacional?	10	0	0
4	¿Cómo inciden los	10	9	9

	procesos en la selección estratégica?			
	<u>TOTAL</u>	<u>40</u>	<u>26</u>	<u>25</u>
	<u>NIVELES</u>			
1	¿La estructura de los planes integran un análisis?:	10	6	6
2	¿Qué tipos de técnicas se utilizan para apoyar la planeación?	10	7	4
3	¿Cómo vincula la planeación con el sistema de calidad?	10	7	4
4	¿Se ha considerado la posibilidad de descentralizar la planeación por áreas?	10	5	6
	<u>TOTAL</u>	<u>40</u>	<u>25</u>	<u>20</u>
	<u>HORIZONTES</u>			
1	¿Cómo influye la tecnología de la información en la asignación de tiempos a los planes?	10	9	9
2	¿De qué manera se garantiza la coordinación en el horizonte de los planes?	10	8	7
3	¿Cómo se relaciona la duración de los planes con los indicadores de gestión?	10	8	8
4	¿Incide el horizonte de los planes en la efectividad de los resultados?	10	0	0
5	¿El enfoque a los procesos o funciones repercute en los períodos de planeación?	10	5	5
	TOTAL	50	30	29
	<u>TOTAL PLANEACIÓN</u>	<u>510</u>	<u>340</u>	<u>314</u>

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ORGANIZACIÓN

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: ORGANIZACIÓN

ALCANCE: ORGANIZACIÓN

OBJETIVO: Verificar si LA Organización de la Empresa cambia y envuelve la actividad en la institución.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?	1		1		1		1		
2	¿Cuál es su posición en el organigrama?	1		1			0	1		
3	¿Cómo está organizada el área responsable de la organización?	1		1			0	1		
4	¿Cuáles son sus contribuciones más relevantes?		0		0		0		0	
Total		3	0	3	0	1	0	3	0	10

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{16} = 63\%$$

Confianza= 63%

Riesgo=37%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: ORGANIZACION

ALCANCE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar si la estructura organizacional se aplican los controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y controles en el proceso administrativo.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se establecen premisas y pronósticos para una planeación eficaz?		0		0		0		0	El Departamento Administrativo no ha definido planes para una administración eficaz.
2	¿Qué beneficios reportan los pronósticos?		0		0		0		0	No se han obtenido ningún tipo de beneficio ya que no hay planes
3	¿De qué manera se definen e implementa la administración por objetivos?	1			0		0		0	Se debería implementar una administración por cada uno de los departamentos
4	¿De qué forma los planes se comunican a toda la organización?		0		0		0		0	No hay una comunicación efectiva en los departamentos
5	¿Cómo Se canalizan?	1		1			0	1		No se canalizan los resultados de una planificación
6	¿Cómo vinculan la planeación con el sistema de calidad?	1		1			0	1		
7	¿Se ha considerado la posibilidad de descentralizar la planeación por áreas?	1		1		1		1		
8	¿Permite la Planeación adoptar una visión global y sistemática?	1		1		1		1		
9	¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?	1		1		1		1		
	Total	6	0	5	0	3	0	5	0	20

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	¿La estructura permite cumplir con el objeto atribuciones de la organización?	1		1		1		1		
11	¿Esta estructura refleja la visión de la organización?		0		0		0		0	La estructura actual no refleja ningún tipo de visión
12	¿El diseño de la estructura organizacional está enmarcado en una estrategia?		0		0		0		0	
13	¿Existe un análisis comparativo entre las diferentes vertientes de estructura?	1		1		1		1		
14	¿Cómo se relaciona el diseño estructural con los procesos?	1		1		1		1		
15	¿Se ha realizado modificaciones a la estructura?		0		0		0		0	
16	¿Qué relación existe entre el diseño estructural y el enfoque estratégico?	1			0		0		0	
17	¿En caso de creación de un nuevo cargo o de aumento de remuneración se somete a las normas presupuestarias?	1		1		1		1		
18	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/reclamos?	1		1		1		1		
	Total	6	0	5	0	5	0	5	0	21

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{41}{73} = 56\%$$

Confianza= 56%

Riesgo=44%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: ORGANIZACIÓN

ALCANCE: DIVISIÓN Y DISTRIBUCIONES DE FUNCIONES

OBJETIVO: Revisar que tan eficiente y eficaz es la división de trabajo en la empresa y resultados de su gestión

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se determina la factibilidad para la inclusión de unidades de negocio?	1		1		1		1		
2	¿Cómo se define las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?	1		1		1		1		
3	¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?	1		1		1		1		
Total		3	0	3	0	3	0	3	0	12

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{12} = 100\%$$

Confianza= 100%

Riesgo=0%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: ORGANIZACIÓN

ALCANCE: DIVISIÓN Y DISTRIBUCIONES DE FUNCIONES

OBJETIVO: Revisar que tan eficiente y eficaz es la división de trabajo en la empresa y resultados de su gestión.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADM NIST		FINA NCIER O		OPE RATI VO		SIST EM AS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?	1			0		0		0	La información si es comunicada a la unidad, pero no es socializada a todo el personal
2	¿Las funciones son claras para todos?	1		1		1		1		
3	¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?	1		1		1		1		
4	¿Se ha llevado a cabo un estudio para la transición de un enfoque funcional a uno de procesos?	1			0		0		0	No se han socializado y difundido los controles que se deben llevar a cabo en la empresa y en cada unidad.
5	¿Cómo se relaciona la división y distribución de funciones con la selección estratégica?	1		1		1		1		
Total		5		3		3		3	0	14

88

ENTIDAD: :

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{20} = 70\%$$

Confianza= 70%

Riesgo=30%

ROL INTERNO

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-11
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-12

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: ORGANIZACIÓN

ALCANCE: CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar si las actividades de la cultura organizacional sobre la efectividad en el proceso administrativo son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la empresa.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Es la visión y la misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?	1		1		1		1		
2	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura funciones o procesos definidos?	1		1		1		1		
3	¿Es la cultura organizacional la suma total de creencias, actitudes, valores hábitos, costumbres supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa?	1		1			0		0	Si se analiza la cultura organizacional no son difundidos, a todo el personal.
Total		3		3		2	0	2	0	10

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{12} = 83\%$$

Confianza= 83%

Riesgo= 17%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: ORGANIZACIÓN

ALCANCE: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Comparar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del Talento Humano, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	1		1		1		1		
2	¿Los servidores conocen si la Unidad de Talento Humano aplica el subsistema de clasificación de puestos?		0		0	1			0	4 unidades desconocen la existencia y aplicación del subsistema de clasificación de puestos
3	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	1		1		1		1		
4	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?		0		0		0		0	Solamente en la unidad de bodega se realiza rotación del personal
5	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para los empleados?		0		0		0		0	El personal desconoce la existencia de un plan de promociones y ascensos
6	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los coordinadores y jefes de unidad?	1		1		1			0	
Total		3	0	3	0	4	0	2	0	12

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{24} = 50\%$$

Confianza=50%

Riesgo=50%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-11
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-12

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: ORGANIZACIÓN.

ALCANCE: Integridad y Valores Éticos.

OBJETIVO: Determinar si la organización establece un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiada, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la institución un código de ética?		0		0		0		0	No tiene un código de ética
2	¿Los empleados cumplen y fomentan un comportamiento basado en valores humanos, ética y moral hacia sus dependientes?	1		1		1		1		
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	1			0	1		1		Si existen, pero no se encuentran difundidas en todas las unidades.
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación del personal a los valores éticos?	1			0	1		1		Las unidades Financiero y Sistemas desconocen la existencia de mecanismos para la incorporar valores éticos.
5	¿La Empresa mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos?	1		1		1		1		
6	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		1		1		
Total		5	0	3	0	5	0	5	0	18

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{31}{42} = 74\%$$

Confianza=74%

Riesgo=26%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-09
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-11

2.5.3 MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tabla No 14

Ponderación Organización

ENTIDAD: SISCOELG DE LA PROVINCIA DE PASTAZA.				
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
N°	PREGUNTA	PONDERACIÓN	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
			CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
<u>ORGANIZACIÓN</u>				
1	¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?	10	0	0
2	¿Cuál es su posición en el organigrama?	10	3	5
3	¿Cómo está organizada el área responsable de la organización?	10	0	0
4	¿Cuáles son sus contribuciones más relevantes?	10	7	7
<u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>		<u>40</u>	<u>10</u>	<u>12</u>
1	¿Se establecen premisas y pronósticos para una planeación eficaz?	10	9	8
2	¿Qué beneficios reportan los pronósticos?	10	8	8
3	¿De qué manera se definen e implementa la administración por objetivos?	10	9	9
4	¿De qué forma los planes se comunican a toda la organización?	10	9	9
5	¿Cómo Se canalizan?	10	0	0
6	¿Cómo vinculan la planeación con el sistema de calidad?	10	0	0
7	¿Se ha considerado la posibilidad de descentralizar la planeación por áreas?	10	8	10
8	¿Permite la Planeación adoptar una visión global y sistemática?	10	10	10
9	¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?	10	10	10
10	¿La estructura permite cumplir con el objeto atribuciones de la organización?	10	3	7
11	¿Esta estructura refleja la visión de la organización?	10	9	10
12	¿El diseño de la estructura organizacional está enmarcado en una estrategia?	10	10	9

13	¿Existe un análisis comparativo entre las diferentes vertientes de estructura?	10	9	8
14	¿Cómo se relaciona el diseño estructural con los procesos?	10	8	8
15	¿Se ha realizado modificaciones a la estructura?	10	7	6
16	¿Qué relación existe entre el diseño estructural y el enfoque estratégico?	10	9	10
17	¿En caso de creación de un nuevo cargo o de aumento de remuneración se somete a las normas presupuestarias?	10	9	10
18	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/reclamos?	10	9	10
	<u>DIVISION Y DISTRIBUCION DE FUNCIONES</u>	<u>180</u>	<u>136</u>	<u>142</u>
1	¿Se determina la factibilidad para la inclusión de unidades de negocio?	10	9	10
2	¿Cómo se define las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?	10	9	10
3	¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?	10	3	6
4	¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?	10	9	9
5	¿Las funciones son claras para todos?	10	9	10
6	¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?	10	9	10
7	¿Se ha llevado a cabo un estudio para la transición de un enfoque funcional a uno de procesos?	10	3	6
8	¿Cómo se relaciona la división y distribución de funciones con la selección estratégica?	10	9	9
	<u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	<u>80</u>	<u>60</u>	<u>70</u>
1	¿Es la visión y la misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?	10	5	6
2	¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura funciones o procesos definidos?	10	8	9

3	¿Es la cultura organizacional la suma total de creencias, actitudes, valores hábitos, costumbres supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa?	10	9	10
	<u>RECURSOS HUMANOS</u>	<u>30</u>	<u>22</u>	<u>25</u>
5	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	10	3	6
6	¿Los servidores conocen si la Unidad de Talento Humano aplica el subsistema de clasificación de puestos?	10	9	9
7	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	10	9	10
8	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?	10	9	10
9	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para los servidores?	10	3	6
10	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los coordinadores y jefes de unidad?	10	9	9
	<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>60</u>	<u>42</u>	<u>50</u>
10	¿Tiene la institución un código de ética?	10	5	6
12	¿Los servidores públicos cumplen y fomentan un comportamiento basado en valores humanos, ética y moral hacia sus dependientes?	10	8	9
13	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	10	9	10
14	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación del personal a los valores éticos?	10	9	10
15	¿La institución mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos?	10	3	6
16	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	10	9	9
		<u>60</u>	<u>43</u>	<u>50</u>
	<u>COMPONENTE TOTAL ORGANIZACIÓN</u>	<u>450</u>	<u>313</u>	<u>349</u>

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

DIRECCIÓN

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: DIRECCIÓN

ALCANCE: DIRECCIÓN.

OBJETIVO: Determinar si la institución mantiene un sistema de dirección, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

93

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encausar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?	1		1		1		1		
2	¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?	1			0	1		1		
3	¿La dirección cumple con el propósito de integrar a la organización en un contexto competitivo?	1		1		1		1		
4	¿De qué manera la dirección incide en el desarrollo en una cultura organizacional acorde con las estrategias de liderazgo?		0		0		0		0	No se establecen indicadores de gestión
Total		3		2		3		3		11

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{16} = 68\%$$

Confianza=68%

Riesgo=32%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-11
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-12

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: DIRECCIÓN

ALCANCE: LIDERAZGO.

OBJETIVO: Determinar liderazgo y las prácticas necesarias para asegurar que la administración del talento humano del nivel de apoyo a la gestión, garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe un liderazgo individualizado?		0		0		0		0	No tiene un liderazgo individualizado
2	¿Este tipo de liderazgo se soporta en relaciones líder- seguidor?	1		1		1		1		
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	1			0	1		1		Si existen, pero no se encuentran difundidas en todas las unidades.
4	¿El intercambio entre el líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad que se convierten en resultados positivos?	1			0	1		1		Las unidades de Presupuesto y Bodega desconocen la existencia de mecanismos para la incorporar valores de intercambio.
5	¿El liderazgo carismático inspira y motiva al personal?	1		1		1		1		
6	¿Este estilo favorece un proceso consensual y de colaboración en el trabajo?	1		1		1		1		
	Total	5	0	3	0	5	0	5	0	18

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{18}{24} = 75\%$$

Confianza=75%

Riesgo=25%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: DIRECCIÓN

ALCANCE: COMUNICACIÓN.

OBJETIVO: Determinar si la organización cuenta con una comunicación que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetos organizacionales y del nivel de apoyo.

95

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cómo se concibe el proceso de comunicación?	1		1		1		1		
2	¿Para la empresa que representa la comunicación?	1			0	1		1		
3	¿Existe correspondencia entre la estructura orgánica y los canales de comunicación?	1		1		1		1		
4	¿La comunicación es interpersonal y organizacional?	1		1		1		1		
5	¿Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado?	1		1			0	1		
6	¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?	1		1		1		1		
Total		6		5		5		6		22

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{22}{24} = 92\%$$

Confianza=92%

Riesgo=8%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: DIRECCIÓN

ALCANCE: MOTIVACIÓN.

OBJETIVO: Determinar la existencia de la motivación, para cumplir con las actividades, objetivos y funciones operativas de la institución.

96

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Es la motivación una prioridad para la empresa?	1		1		1		1		
2	¿Cómo influye el contrato psicológico en la motivación del personal?	1		1			0	1		
3	¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?	1			0	1		1		
4	¿Se consideran a la equidad como un elemento motivacional?	1		1		1		1		
5	¿El diseño del trabajo incluye objetivos susceptibles de ser alcanzados?	1		1		1		1		
6	¿Existen mecanismos para el manejo y control de información?	1		1			0	1		
Total		6		5		4		6		21

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{21}{24} = 87\%$$

Confianza=87%

Riesgo=13%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: DIRECCIÓN

ALCANCE: Competencia Profesional.

OBJETIVO: Determinar si los directivos reconocen como elemento esencial, las competencias profesionales de los empleados, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

97

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST		FINANCIERO		OPERATIVO		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	1		1		1		1		
2	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	1		1		1		1		
3	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	1			0	1		1		No todo el personal cumple con el perfil para desempeñar las funciones asignadas.
4	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1		1		1			0	Las capacitaciones no se efectúan de acuerdo a la función y actividades que cada empleado desempeña.
5	¿Se reconoce como elemento esencial las competencias profesionales de los servidores?	1		1		1		1		
6	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la institución?	1		1		1		1		
7	¿Sus habilidades son valoradas en la empresa?	1			0	1		1		No se mantiene un parámetro para valorar las habilidades de los empleados
Total		7		5		7		6		25

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{25}{28} = 89\%$$

Confianza=89%

Riesgo=11%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: DIRECCIÓN

ALCANCE: GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO.

OBJETIVO: Determinar si los empleados del nivel de apoyo observarán los grupos de trabajo aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

86

Nº	PREGUNTA	DEPARTAMENTO DE CONTROL								OBSERVACIONES
		ADMINIST.		T. HUMANO		MOV. Y SERVICIOS		SISTEMAS		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se apoya a los grupos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?		0		0		0		0	No se han establecido políticas institucionales
2	¿Qué criterios se consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo?		0		0		0		0	Al no existir políticas institucionales estas no pueden ser difundidas
3	¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?		0		0		0		0	No existe ningún tipo de control
Total			0		0		0		0	0

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{0}{21} = 0\%$$

Confianza= 0%

Riesgo= 100%

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

2.5.4 MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tabla No 15
Ponderación Dirección

ENTIDAD: SISCOELG DE LA PROVINCIA DE PASTAZA.				
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
N°	PREGUNTA	PONDERACIÓN	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
			CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
<i>DIRECCION</i>				
1	¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encausar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?	10	9	10
2	¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?	10	10	9
3	¿La dirección cumple con el propósito de integrar a la organización en un contexto competitivo?	10	9	8
4	¿De qué manera la dirección incide en el desarrollo en una cultura organizacional acorde con las estrategias de liderazgo?	10	8	8
<i>LIDERAZGO</i>		<u>40</u>	<u>36</u>	<u>35</u>
1	¿Existe un liderazgo individualizado?	10	9	9
2	¿Este tipo de liderazgo se soporta en relaciones líder-seguidor?	10	9	10
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	10	9	10
4	¿El intercambio entre el líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad?	10	9	10

	que se convierten en resultados positivos?			
5	¿El liderazgo carismático inspira y motiva al personal?	10	10	9
6	¿Este estilo favorece un proceso consensual y de colaboración en el trabajo?	10	9	8
	COMUNICACIÓN	60	55	56
1	¿Cómo se concibe el proceso de comunicación?	10	7	6
2	¿Para la organización que representa la comunicación?	10	9	10
3	¿Existe correspondencia entre la estructura orgánica y los canales de comunicación?	10	9	10
4	¿La comunicación es interpersonal y organizacional?	10	9	10
5	¿Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado?	10	9	10
6	¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?	10	10	9
	MOTIVACIÓN	60	53	55
1	¿Es la motivación una prioridad para la organización?	10	8	8
2	¿Cómo influye el contrato psicológico en la motivación del personal?	10	7	6
3	¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?	10	9	10
4	¿Se consideran a la equidad como un elemento motivacional?	10	9	10
5	¿El diseño del trabajo incluye objetivos susceptibles de ser alcanzados?	10	9	10
6	¿Existen mecanismos para el manejo y control de información?	10	8	8
	COMPETENCIA PROFESIONAL	60	50	52

1	P¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	10	9	10
2	n¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	10	9	10
3	r¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	10	9	10
4	C¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	10	9	10
5	D¿Se reconoce como elemento esencial las competencias profesionales de los servidores?	10	9	10
6	r¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la institución?	10	9	10
7	C¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	10	9	10
	<u>GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO</u>	<u>70</u>	<u>63</u>	<u>70</u>
1	n¿Se apoya a los grupos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?	10	9	10
2	¿Qué criterios se consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo?	10	9	10
3	¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?	10	9	10
		<u>30</u>	<u>27</u>	<u>30</u>
	<u>COMPONENTE TOTAL DIRECCIÓN</u>	<u>320</u>	<u>284</u>	<u>298</u>

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CONTROL

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: CONTROL

ALCANCE: Control de la Empresa

OBJETIVO: Determinar que el control de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

	PREGUNTAS	DEPARTAMENTO DE CONTROL														OBSERVACIONES
		FINAN Cl.		RR.HH		CONTAB		INVT		BODEG A		SISTEM AS		ADQUIS IC		
		i	No	SI	No	Si	No	SI		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Existe congruencia entre los planes, metas, y estándares y el ejercicio del control?	1		1		1		1		1		1		1		
2	¿Hay coincidencia entre las normas de desempeño y el desempeño real?	1		1		1		1				1			0	
3	¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?	1		1		1		1		1		1		1		
4	¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?	1		1		1		1		1		1		1		
5	¿Cómo afecta a la estructura de organización el ejercicio de uno y otro control?	1		1		1		1		1		1		1		
TOTAL		5		5		5		5		4		5		4		33

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{33}{35} = 94\%$$

Confianza = 94%

Riesgo = 6%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: CONTROL

ALCANCE: NATURALEZA

OBJETIVO: Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de la naturaleza del control y proponer actividades.

N°	PREGUNTAS	DEPARTAMENTO CONTROL														OBSERVACIONES
		FINAN CI.		RR. HH.		CONT AB		INVT		BODE GA		SISTE MAS		ADQUI SIC		
		s i	No	S i	N o	S i	N o	Si	No	S i	N o	si	No	S i	N o	
1	¿El control preventivo se concentra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización?	1		1		1		1		1		1		1		
2	¿El control concurrente vigila que las actividades sean congruentes con las normas de desempeño?		0		0		0		0		0		0		0	
3	¿Está claramente definida el área de aplicación de los controles para el mantenimiento interno y posicionamiento externo?	1		1		1		1		1		1		1		
4	¿Cómo se maneja la cultura para reforzar el control?	1			0		0		0		0		0		0	No se da atención al cumplimiento de objetivos.
TOTAL		3		2		2										15

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{28} = 54\%$$

Confianza = 54%

Riesgo = 46%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ENTIDAD: SISCOELG**

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: CONTROL

ALCANCE: SISTEMAS

OBJETIVO: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos indicados a los sistemas de la empresa.

104

N°	PREGUNTAS	DEPARTAMENTO CONTROL												OBSERVACIONES			
		FINANCI.		RR.HH		CONTAB		INVT		BODEGA		SISTEMAS			ADQUISIC		
		S	N	S	N	S	N	Si	No	S	N	Si	No		S	No	
1	¿Con que frecuencia se revisan y actualizan los sistemas de control en la empresa?	1		1		1		1		1		1		1			
2	¿El diseño de sistemas de control considera aspectos tales como: suministro de información adecuada?		0		0		0		0		0		1	0	1	0	El personal no distingue claramente el nivel de riesgo.
3	¿Los Controles diseñados permiten: vincular las estrategias con su ejecución?		0			1		1		1				1		Se da a conocer a toda la coordinación cuando la incidencia es grave.	
4	¿El control descentralizado se basa en metas y valores compartidos?	1		1			0	1		1						Existen riesgos leves por lo tanto no se toma ninguna acción.	
5	¿Cómo se Controla la productividad de la empresa?	1		1			0	1		1			0		0	Si existen medidas de precaución, pero no son difundidas a todo el personal.	
TOTAL		3		3		2		4		4		2		3		21	

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{21}{35} = 60\%$$

Confianza = 60%

Riesgo = 40%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: CONTROL

ALCANCE: NIVELES

OBJETIVO: Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

N°	PREGUNTAS	DEPARTAMENTODE CONTROL												OBSERVACIONES		
		FINAN CI.		PRESU P.		CON TAB		INVT		BODE GA		SISTE MAS.			ADQUI SI C	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		Si	No
1	¿Se han desarrollado controles estratégicos a nivel: Funcional, Global?	1		1		1		1		1		1		1		
2	¿Los controles a nivel corporativo se enfocan en adquisiciones?	1		1			0	1		1					0	
3	¿El empleo conjunto de controles a nivel corporativo, global de negocio ha permitido generar una ventaja competitiva?	1		1			0	1		1					0	
4	¿Los controles a nivel funcional se centran en lograr una mejor capacidad de respuesta?		0		0		0		0		0		0		0	
TOTAL		3		3		1		3		3		1		1		15

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{28} = 54\%$$

Confianza = 54%

Riesgo = 46%

	INÍCIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: SISCOELG

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos Administrativos.

COMPONENTE: AREAS DE APLICACIÓN

ALCANCE: PROCESOS

OBJETIVO: Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de los procesos administrativos.

N°	PREGUNTAS	DEPARTAMENTO FINANCIERO														OBSERVACIONES
		FINANCI.		RR.HH.		CONTAB		INVT		BODEGA		SISTEMAS		ADQUISIC		
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿El control está fundamentado en normas: de ingresos, capital?		0		0		0		0		0		0		0	
2	¿El proceso contempla elementos básicos tales como la medición del rendimiento actual?		0		0		0		0		0		0		0	
3	¿Qué tipo de medidas incluye el proceso de control, recalibrar las metas?	1		1		1		1			0	1			0	
4	¿Se dispone de un sistema de información gerencial?		0		0		0		0		0		0		0	
5	¿La información de los controles es accesible a toda la organización?	1		1		1			0		0	1		1		
6	¿Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño de la empresa?	1		1		1			0		0	1			0	
TOTAL		3	0	3	0	3	0	1	0	0	0	3	0	1	0	14

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{42} = 33\%$$

Confianza = 33%

Riesgo = 67%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-01
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-04

2.5.5 MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tabla No 16
Ponderación Control

ENTIDAD: SISCOELG DE LA PROVINCIA DE PASTAZA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
N°	PREGUNTA	PONDERACIÓN	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
			CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
<i>CONTROL</i>				
1	¿Existe congruencia entre los planes, metas, y estándares y el ejercicio del control?	10	9	10
2	¿Hay coincidencia entre las normas de desempeño y el desempeño real?	10	9	10
3	¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?	10	9	10
4	¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?	10	9	10
5	¿Cómo afecta a la estructura de organización el ejercicio de uno y otro control?	10	9	10
<u>NATURALEZA</u>		<u>50</u>	<u>36</u>	<u>40</u>
1	¿El control preventivo se concentra en los recursos humanos, materiales y financieros?	10	8	8
2	¿El control concurrente vigila que las actividades sean congruentes ?	10	7	6
3	¿Está claramente definida el área de aplicación de los controles para el mantenimiento interno?	10	9	10
4	¿Cómo se maneja la cultura para reforzar el control?	10	9	10
<u>SISTEMAS</u>		<u>40</u>	<u>33</u>	<u>34</u>
1	¿Con que frecuencia se revisan y actualizan los sistemas de control en la empresa?	10	10	7
2	¿El diseño de sistemas de control considera aspectos como: suministro de información adecuada?	10	10	9
3	¿Los controles diseñados permiten vincular las estrategias con su ejecución?	10	10	9
4	¿El control descentralizado se basa en metas y valores compartidos?	10	3	6
5	¿Cómo se Controla la productividad de la empresa?	10	9	9

	<u>NIVELES</u>	<u>50</u>	<u>42</u>	<u>40</u>
1	¿Se han desarrollado controles estratégicos a nivel: Funcional, Global?	10	9	10
2	¿Los controles a nivel corporativo se enfocan en adquisiciones?	10	3	6
3	¿El empleo conjunto de controles a nivel corporativo, global de negocio ha permitido generar una ventaja competitiva?	10	9	9
4	¿Los controles a nivel funcional se centran en lograr una mejor capacidad de respuesta?	10	3	6
	<u>PROCESOS</u>	<u>40</u>	<u>15</u>	<u>21</u>
1	¿El control está fundamentado en normas: de ingresos, capital?	10	9	10
2	¿El proceso contempla elementos básicos tales como la medición del rendimiento actual?	10	9	10
3	¿Qué tipo de medidas incluye el proceso de control, recalibrar las metas?	10	3	6
4	¿Se dispone de un sistema de información gerencial?	10	9	9
5	¿La información de los controles es accesible a toda la organización?	10	3	6
6	¿Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño de la organización?	10	9	10
		<u>60</u>	<u>42</u>	<u>51</u>
	<u>COMPONENTE TOTAL CONTROL</u>	<u>240</u>	<u>168</u>	<u>186</u>
	<u>TOTAL COMPONENTES</u>	<u>1520</u>	<u>1105</u>	<u>1147</u>

2.5.6 FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

PROGRAMA DE AUDITORIA

ENTIDAD: SISCOELG

COMPONENTE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PERÍODO: AUDITORÍA DE GESTIÓN

OBJETIVOS:

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de la empresa SISCOELG.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Tabla No. 17

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III

Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA
1	Visite las instalaciones de la empresa y observe lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Si la empresa posee una infraestructura adecuada. • La manera en la que se realizan los procesos. • El desempeño y administración del personal de la empresa. • Si la distribución del espacio es adecuada • Si se mantiene todos los documentos debidamente archivados y ordenados • Si el personal está distribuido en áreas acorde a su trabajo 	M.C.N.V. M.E.F.C	2012-07-27 2012-07-27
		M.C.N.V. M.E.F.C	2012-08-03 2012-08-03
2	Entrevista al Gerente de la Empresa SISCOELG.	M.C.N.V. M.E.F.C	2012-08-26
3	Obtener un listado de las principales autoridades de la empresa, así como el personal involucrado en los procesos a auditar	M.C.N.V. M.E.F.C	2012-09-05 2012-09-12
4	Revisar las funciones que el personal realiza en la empresa.	M.C.N.V. M.E.F.C	2012-09-19
5	Elaboré una hoja de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría.	M.C.N.V. M.E.F.C	2012-10-25

2.5.6.1 Conocimiento Preliminar

El día 03 de Julio del 2012, siendo las once de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la empresa SISCOELG, ubicada en la ciudad de Puyo, en la Avda. Francisco de Orellana y general Villamil; poniendo especial énfasis en el Departamento Administrativo, donde luego de un breve recorrido pudimos apreciar lo siguiente:

Al ingresar a las oficinas donde funciona la parte operativa administrativa de la empresa, se pudo observar que está ubicado en un espacio reducido, teniendo en la parte izquierda la dependencia de Secretaría, una sala de reuniones, al frente la parte Administrativa y en la derecha, en la parte externa, las ventanillas de atención al cliente, tanto de Crédito y Cobranza, al ingresar a la parte interna, se encuentra el departamento de Contabilidad, donde trabajan el Contador y su Asistente; una oficina asignada;, donde por motivos de espacio. Cada empleado en su respectiva oficina posee un escritorio, silla, computador, impresora, materiales y suministros de oficina, un pequeño archivo para la documentación, de acuerdo a su Departamento y teléfono, los mismos que les sirven para que desempeñen sus funciones diarias.

Los empleados de la Empresa tienen una jornada laboral de 8 horas diarias, de acuerdo a las necesidades de la Empresa laborando todos los sábados, en las dos ciudades la que se ha distribuido por grupos, de tal manera que no se cierran las instalaciones y se da atención ininterrumpida al cliente. Por otro lado se pudo observar que en las actividades que ellos desarrollan, se mantiene un ambiente de compañerismo, trabajo en equipo y comunicación.

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA - ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
María Elena Cevallos	ADMINISTRADOR	Administra los bienes y servicios.	Colaborar con el proceso de fortalecimiento de la Empresa	X	
			Dinamizar un proceso de fortalecimiento del talento humano en la búsqueda de mejorar incrementalmente la capacidad de la empresa.	X	
			Propiciar un ambiente positivo de trabajo y la solución consensuada de conflictos	X	
			Coordinar la prestación eficiente de servicios al cliente interno de la Empresa.	X	
			Elaborar Compras, en base a las necesidades de cada departamento		X
			Elaborar cada mes Planes de Compras y ventas		X
			Definir normas, sistemas y procedimientos administrativos relacionados a la utilización, control y mantenimiento de los bienes de la empresa.	X	

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
María Elena Cevallos	ADMINISTRADOR	Asiste a reuniones de coordinación con tomas de decisiones con el Gerente	Coordinar, Planificar, y controlar las actividades administrativas de Talento Humano, sistemas informáticos y servicios generales de la Empresa.	X	
		Revisa documentación para trámites administrativos	Controlar el cumplimiento de la Ley, reglamentos y disposiciones que tienen que ver con la correcta administración de recursos.	X	
		Asiste a reuniones de coordinación con tomas de decisiones Realiza reuniones con la alta dirección o personal de la empresa de acuerdo a los requerimientos	Coordinar, Planificar, y controlar las actividades administrativas de Talento Humano, sistemas informáticos.	X	
COMENTARIO: La señoras María Elena Cevallos, cumple 8 de 10 funciones establecidas por la Empresa Para el cargo Coordinadora administrativa. No realiza 2 funciones ya que son competencia de la unidad de contabilidad. Tiene la denominación de, su nivel de responsabilidad es alto.					

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-08-03
Revisado por:	M.C.N.V	2012-08-07

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
Margarita Karina Sánchez	TALENTO HUMANO	Cumplir y hacer cumplir el marco legal pertinente para la gestión del Talento Humano.	Garantizar el desarrollo de la unidad de Talento Humano con el cumplimiento	X	
			Planificación de los recursos humanos, en relación directa con los objetivos y requerimientos institucionales.		X
			Supervisar que todos los procesos administrativos de Recursos Humanos se cumplan a cabalidad, con apego a la ley	X	
		Asegura la aplicación de los subsistemas de reclutamiento, selección, designación y contratación	Implementar los subsistemas de Reclutamiento y Selección, Capacitación, Desarrollo de Carrera y de Evaluación del Desempeño, de acuerdo con la ley, normas técnicas y disposiciones Institucionales.	X	
			Supervisar, decidir y controlar la contratación y administración de recursos humanos.	X	
			Designar al talento humano para el desempeño de cada una de los cargos y funciones a desarrollarse en la Empresa		X

113

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-08-03
Revisado por:	M.C.N.V	2012-08-07

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
Margarita Karina Sánchez	TALENTO HUMANO	Elaborar el plan capacitación y Desarrollo para el personal	Levantar programas anuales de capacitación para el talento humano de la Empresa	X	
		Realiza la clasificación de Puestos y Evaluación	Crear un Manual de clasificación de puestos de trabajo.		X
			Garantizar el proceso de evaluación una vez al año para el talento humano de acuerdo a la ley.	X	
			Aplicar normas, procedimientos y técnicas de evaluación.	X	
		Coordinar reuniones con el encargado de Fortalecimiento institucional y seguridad, bienestar y salud ocupacional	Controlar y supervisar las actividades de las Secciones de Administración de Nómina y Beneficios.	X	
		Elabora acciones de personal	Establecer mecanismos de control y programas de incentivos al personal de la Empresa.		X
			Legalizar las acciones de personal relacionadas con traslados administrativos, sanciones, vacaciones, viáticos, horarios y otras acciones del personal.	X	

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-08-27
Revisado por:	M.C.N.V	2012-08-31

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
Margarita Karina Sánchez	TALENTO HUMANO	Mantener las estadística de Talento Humano	Actualizar constantemente el inventario de talento humano con su perfil técnico, experiencia, especialidades, y características particulares.	X	
		Coordinar y mantener reuniones con todo el personal a su cargo	Asesorar al gerente, sobre políticas de administración de Recursos Humanos.	X	
COMENTARIO: LA señora Margarita Sánchez cumple con 12 de 16 funciones establecidas según el Orgánico Funcional de la Empresa para Talento Humano y Fortalecimiento Institucional. Su nivel de responsabilidad es alta.					

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-08-27
Revisado por:	M.C.N.V	2012-08-31

**EVALUACIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG**

116

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS INSTITUCIÓN	CUMPLE	
				S	NO
Magali Cecilia Naranjo Carla Villacres	SECRETAR IAS	Gestionar y Administrar todo el archivo físico de la oficina	Gestionar y Administrar todo el archivo físico de la oficina	X	
		Mantener actualizada la Nómina de personal	Mantener actualizada la Nómina de personal	X	
		Ingresar la documentación	Ingresar la documentación que ingresa al departamento las solicitudes de compra y venta de los equipos de computo	X	
		Coordinar y supervisar las actividades del personal que conforma la secretaria administrativa	Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el director que permitan la coordinación con el resto de la empresa	X	
		Llevar un registro y control de los asuntos y actividades relevantes de la secretaria administrativa	Establecer los mecanismos de coordinación que permitan la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados	X	
		Apoyar a los departamentos de en la logística para la realización de eventos	Promover la capacitación y adiestramiento del personal		X
COMENTARIO: La señora Magali Naranjo cumple con 5 de las 6 funciones establecidas por la Empresa para el cargo Secretaria, su nivel de responsabilidad es bajo.					

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-08-27
Revisado por:	M.C.N.V	2012-08-31

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
Viviana Carolina Camino	CONTADORA	Realizar Control Previo de todo proceso	Control Previo de documentos precontractuales necesarios para la elaboración de documentos contables.	X	
		Control Previo de documentos precontractuales necesarios para la elaboración de documentos contables.	Control Previo de documentos precontractuales necesarios para la elaboración de documentos contables.	X	
		Vigilar el correcto cumplimiento de Normativas y Leyes vigentes.	Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la Empresa.	X	
		Reportar y Enviar Información Financiera, Patrimonial a los Entes reguladores.	Aplicar el control interno previo, sobre compromisos, gastos y desembolsos.	X	
		Realizar el Cierre del Ejercicio Económico para cada período.	Realizar el Cierre del Ejercicio Económico para cada período	X	
		Realizar arquezos sorpresivos a las diferentes unidades donde se manejan fondos de la Empresa.	Elaborar oportunamente los Estados Financieros solicitados por las entidades de control.	X	

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
Viviana Carolina Camino	CONTADORA	Realizar los procesos correspondientes para dar de baja los títulos de crédito.	Planificar, coordinar y supervisar los arqueos de caja chica, en los puestos de trabajo aplicables de la institución		X
			Elaboración y Registros contables de Planillas.		X
			Revisar contratos, convenios, asientos, adquisición de Activos Fijos, Materiales, Repuestos, Servicio, Orden de Trabajo, Cajas Chicas, Anticipos, Liquidación y provisión de combustible.	X	
<p>COMENTARIO: La Señora Viviana Camino cumple con 7 de las 9 funciones establecidas por la empresa para el cargo de Contadora. Tiene un nivel alto de responsabilidad.</p>					

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-09-27
Revisado por:	M.C.N.V	2012-09-31

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
Fabiola Pérez	AUXILIAR CONTABLE	Realizar Control Previo de todo proceso	Control Previo de documentos precontractuales necesarios para la elaboración de documentos contables.	X	
		Control Previo de documentos precontractuales necesarios para la elaboración de documentos contables	Control Previo de documentos precontractuales necesarios para la elaboración de documentos contables	X	
		Elaborar el respectivo comprobante de retención por cada factura recibida.	Recepción de la documentación interna relacionada con comprobantes de venta y retenciones para su revisión	X	
		Verificación la autorización de los comprobantes de venta vía Internet en la página del SRI	Elaboración de comprobantes de retención por cada comprobante (facturas, notas de venta, etc.) recibido	X	
		Aplicar los porcentajes de retención de acuerdo a lo que determine la Ley.	Aplicación de los correctos porcentajes de retención de acuerdo a las Leyes vigentes.	X	

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO						
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES REALIZA	QUÉ	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
					SI	NO
Fabiola Pérez	AUXILIAR CONTABLE	Realizar los procesos correspondientes para dar de baja los títulos de crédito.	los	Planificar, coordinar y supervisar los arquezos de caja chica, en los puestos de trabajo aplicables de la institución	X	
				Elaboración y Registros contables de Planillas.	X	
				Revisar contratos, convenios, asientos, adquisición de Activos Fijos, Materiales, Repuestos, Servicio, Orden de Trabajo, Cajas Chicas, Anticipos, Liquidación y provisión de combustible.	X	
<p>COMENTARIO: Las Señora, Anita Cristina Flores, cumple con 8 de las 9 funciones establecidas por la empresa para el cargo de Auxiliar Contable. Tiene un nivel medio de responsabilidad.</p>						

120

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-09-27
Revisado por:	M.C.N.V	2012-09-31

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SISCOELG

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL		CUMPLE		
			ORGÁNICO	FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN	SI	N C	
Anita Flores	CAJERA	Recaudación de ingresos por :Cobro por Facturas, elaboración de comprobantes de venta		Administrar los documentos de respaldo de pagos y recaudaciones realizadas.		X	
		Cuadre de caja de los ingresos recaudados en el día, envió del depósito al Banco y elaboración del informe del depósito		Cuadre de caja diaria de los ingresos recibidos en ventanilla y elaboración de reportes diarios de depósito		X	
		Recepción y registro en la base de datos de los trámites para el pago a proveedores y contratistas.		Asistir en la revisión y verificación de la documentación que sustentan los pagos y registro del movimiento de los títulos de crédito		X	
		Susana Aldáz	Verificación la autorización delos comprobantes de venta vía Internet en la página del SRI	Elaboración de comprobantes de retención por cada comprobante (facturas, notas de venta, etc.) recibido		X	
				Verificar y asegurar la correcta ejecución de pagos		X	
				Emitir la certificación de retenciones, verificando y asegurando el cumplimiento total de requisitos, de los documentos base para la aplicación de las tasas impositivas.		X	
COMENTARIO: La Señora Anita Flores y Susana Aldáz, cumple con 6 de las 6 funciones establecidas por la empresa para el cargo de Auxiliar Contable. Tiene un nivel medio de responsabilidad.							

ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE	
				SI	NO
Andrea Cajas	EJECUTIVOS EN VENTAS	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa	Elaborar estrategias de desarrollo comercial y objetivos de ventas	X	
Gioconda Santi			Comunicarse con el Director General y otros directivos de la empresa		X
			Planificar las ventas en los mercados nuevos y existentes.	X	
Luisa Tipan		Contribuir activamente a la solución de problemas	Decidir sobre la creación de asociaciones, por ejemplo con consultores locales..	X	
			Cerrar tratos y redactar contratos que tengan todas las garantías técnicas, económicas y legales.	X	
			Negociar las condiciones de negocios. Buscar clientes y evaluar proveedores y subcontratistas Coordinar los estudios técnicos y de precios		X
Samuel Parra		Hacen un seguimiento regular y sistemático del rendimiento de sus equipos de ventas	Participan en el desarrollo de la política comercial de la empresa para aumentar las ventas, los márgenes netos y la cuota de mercado, y optimizar los resultados de las diferentes redes de distribución, al tiempo que cumplen con la imagen y la marca	X	
Patricio Guijarro			Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa	X	
	Buscar clientes y evaluar proveedores y subcontratistas.		X		
COMENTARIO: Los Señores Ejecutivos en Ventas cumplen con 7 de las 8 funciones establecidas por la empresa para el cargo de Ejecutivos en ventas. Tiene un nivel medio de responsabilidad					

2.7 ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Tabla No 18

Funciones del Departamento Administrativo

N°	SERVIDOR	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS EN EL ORGÁNICO FUNCIONAL
1	MARIA ELENA CEVALLOS	8	10
2	MARGARITA SANCHEZ	12	16
3	MAGALI NARANJO	5	6
4	CARLA VILLACRES	5	6
5	VIVIANA CAMINO	7	9
6	FABIOLA PEREZ	8	9
7	ANITA FLORES	6	6
8	SUSANA ALDAZ	6	6
9	ANDREA CAJAS	6	6
10	LUISA TIPAN	7	8
11	GEOCONDA SANTI	7	8
12	SAMUEL PARRA	7	8
13	PATRICIO GUIJARRO	7	8
	TOTAL	91	106

$$EA = \frac{\text{Funciones realizadas por los trabajadores en el àrea Administrativa} \times 100}{\text{Total Funciones establecidas}}$$

$$EA = \frac{91}{106} \times 100$$

$$EA = 86\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.E.F.C.	2012-09-27
Revisado por:	M.C.N.V	2012-09-31

CAPITULO III

3. HOJA DE HALLAZGOS

ENTIDAD : SISCOELG
COMPONENTE : PROCESOS ADMINISTRATIVOS
PERIODO : AUDITORÍA DE GESTIÓN
OBJETIVO : Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión		M.E.F.C. M.C.N.V	2012-10-30

3.1 INFORME DE CONTROL INTERNO

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Presente.-

De nuestra consideración:

En atención al oficio emitido el 06 de junio del 2012 en el cual se nos permite realizar una Auditoría de Gestión a la empresa SISCOELG (SOLUCIONES INFORMATICAS) para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos período 2011, efectuamos la evaluación del control interno a las unidades de la empresa.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean consideradas.

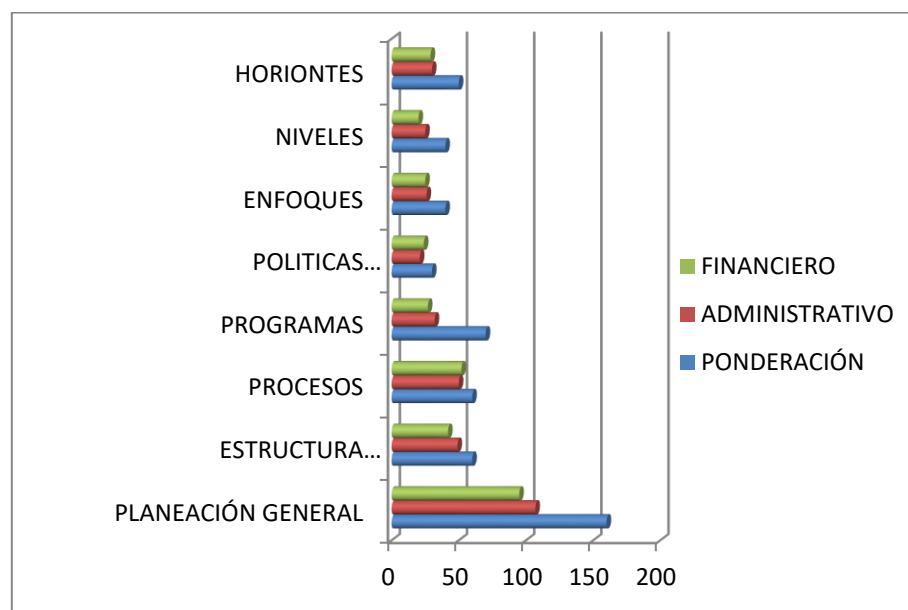
3.2. COMPONENTE: PLANEACIÓN

Tabla No 19
Resultados Generales de la Empresa SISCOELG

	PONDERACIÓN	ADMINISTRATIVO	FINANCIERO
PLANEACIÓN GENERAL	160	107	95
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	60	49	42
PROCESOS	60	50	52
PROGRAMAS	70	32	27
POLITICAS EMPRESARIALES	30	21	24
ENFOQUES	40	26	25
NIVELES	40	25	20
HORIZONTES	50	30	29

Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

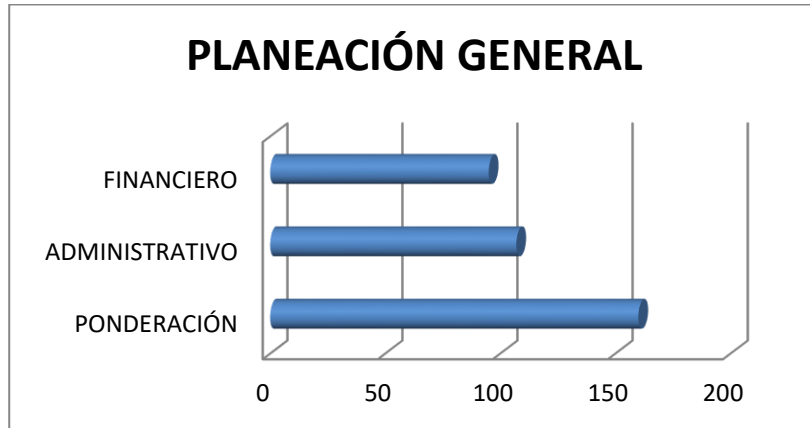
Gráfico N ° 12
Resultados Generales de la Empresa SISCOELG



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

Gráfico N° 13

Planeación General

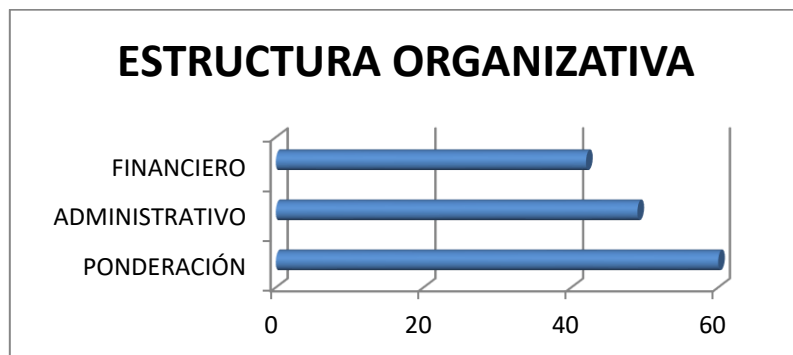


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- La planeación de la Empresa no cuenta con un sistema anual de planificación en general, en el cual se incluyen la formulación ejecución y control sobre la misión y visión de la empresa.
- El personal desconoce la existencia de ciertas etapas de la planificación.
- No se efectúa técnicamente el control y las estrategias y tácticas.
- El departamento administrativo desconocen de la existencia de un plan de mercadeo.

Gráfico N° 14

Estructura Organizativa

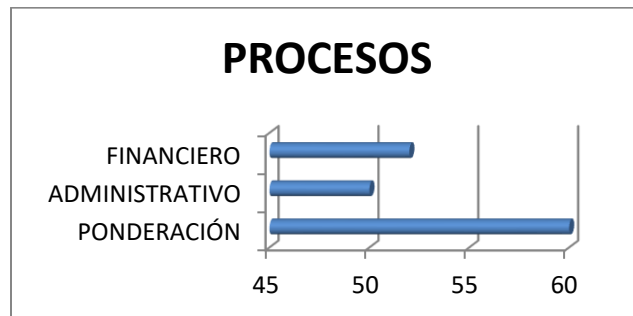


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- La estructura organizativa no se encuentra difundida en las dos ciudades que comercializa sus productos
- La empresa cuenta con un organigrama estructural y no funcional

Gráfico N° 15

Procesos

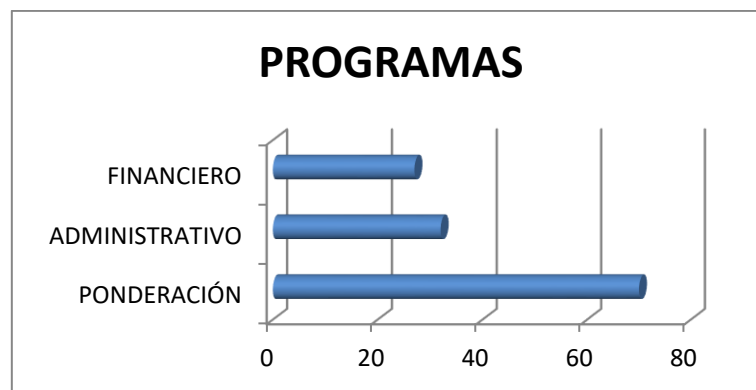


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- Para los empleados la responsabilidad recae directamente en la parte administrativa
- La programación no es consecuente con la estructura organización
- No se cuantifica los programas para su eficiencia total
- Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos

Gráfico N° 16

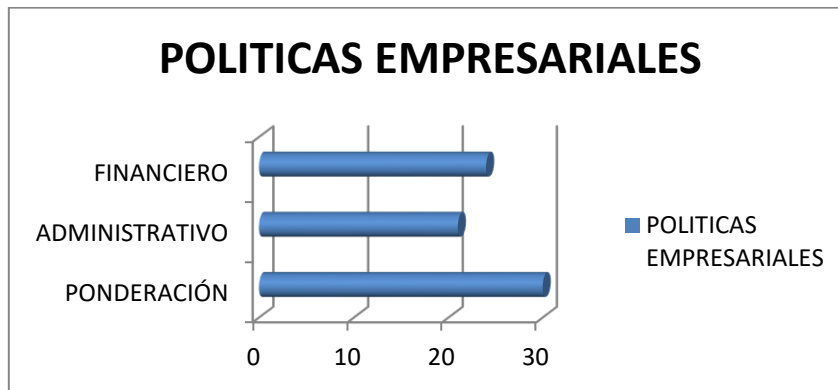
Programas



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- Existe un programa de acción en la organización
- No tienen definidos programas generales y específicos en la empresa
- Los acuerdos y seguimiento se llevan por escrito

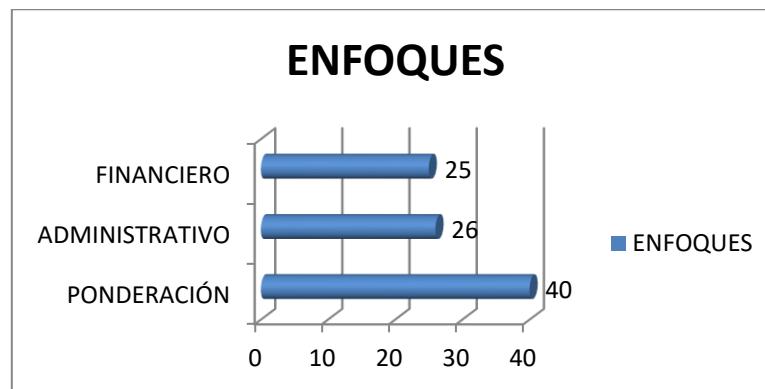
Gráfico N° 17
Políticas Empresariales



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- No se han establecido políticas empresariales
- Al no existir políticas empresariales estas no pueden ser difundidas
- No existe ningún tipo de control

Gráfico N° 18
Enfoques

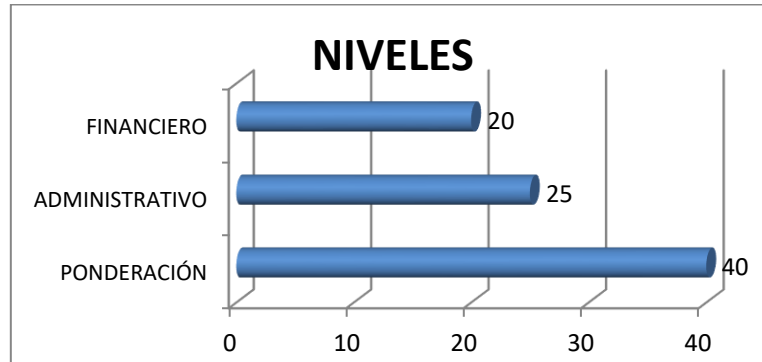


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- En los enfoques de planificación que emplea la empresa no existen resultados
- No existe interrelación entre funciones y procesos
- Los enfoques no están establecidos en la Empresa de acuerdo a los procesos

Gráfico N ° 19

Niveles

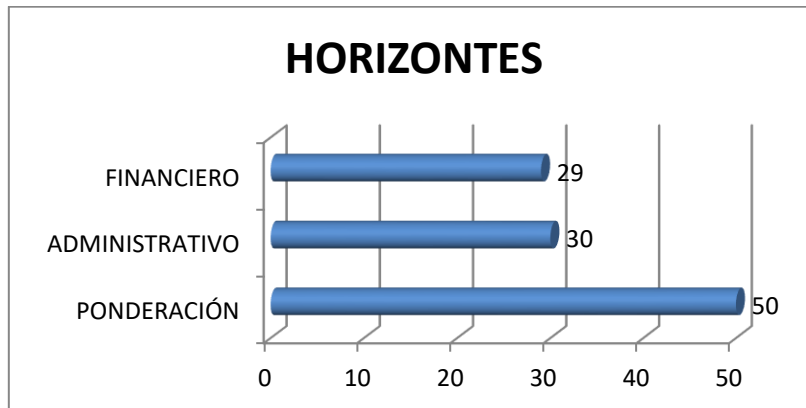


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- La estructura de los planes no integra un análisis en los planes de la empresa
- No se Utilizan técnicas para apoyar la planeación
- No hay una vinculación con el sistema de calidad

Gráfico N ° 20

Horizontes



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- La tecnología si influye en la información en la asignación de tiempos a los planes
- Se garantiza la coordinación en el horizonte de los planes
- Incide el horizonte de los planes en la efectividad de los resultados
- El enfoque a los procesos o funciones repercute en los períodos de planeación

La empresa no cuenta con una responsabilidad de planeación, formalmente establecido y difundido en el personal por lo que no han recibido capacitación a cerca de la planificación estratégica y comercial.

En su estructura organizativa no es apropiada ya que el organigrama no está complementado con un orgánico funcional.

Los procesos en el ámbito de la planeación no se manejan de una manera eficiente donde no se reportan los avances sobre los procesos y programas a nivel general y específicos.

Las políticas a nivel de la empresa no se encuentran difundidas e implantadas dentro de la planeación.

En la planeación los enfoques tienen gran debilidad y esto afecta a la estructura organizacional donde inciden los procesos en la selección estratégica.

3.2.1 SUGERENCIA

El departamento administrativo se le puede recomendar:

3.2.1.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (MISION). Ello llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones.

3.2.1.2 LA PLANIFICACIÓN COMERCIAL

Es uno de los pilares básicos sobre los que se va a sostener el Plan de Empresa: La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa, que tiene la finalidad de desarrollar los programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa.

Para que los objetivos se cumplan, la empresa deberá organizar todos los medios disponibles y establecer las correspondientes estrategias.

Elaborar una lista de indicadores de gestión de acuerdo a las necesidades de la institución, que nos permita determinar el grado de cumplimiento de los fines, objetivos institucionales, etc., además obtener resultados de lo planificado y lo ejecutado con relación al presupuesto.

Actualizar el orgánico funcional del Nivel de Apoyo a la Gestión de acuerdo a las responsabilidades, acciones, cargos, niveles jerárquicos y funciones asignados para cada uno de los servidores; y difundirse en el personal.

Asignar cargos según el personal más capacitado, competitivo y con experiencia profesional; Conocer y aplicar las leyes, normas, políticas o reglamentos referentes a la delegación de autoridad y responsabilidad, difundirlas y verificar el cumplimiento; Prever personal para reemplazar funciones en el caso de enfermedad o vacaciones de servidores; Inspeccionar el trabajo en las unidades donde exceda el personal.

Establecer políticas específicas para el Nivel de Apoyo a la Gestión, e implantarse medidas y mecanismos propicios para difundirlas.

3.3. COMPONENTE: ORGANIZACIÓN

Tabla N ° 20

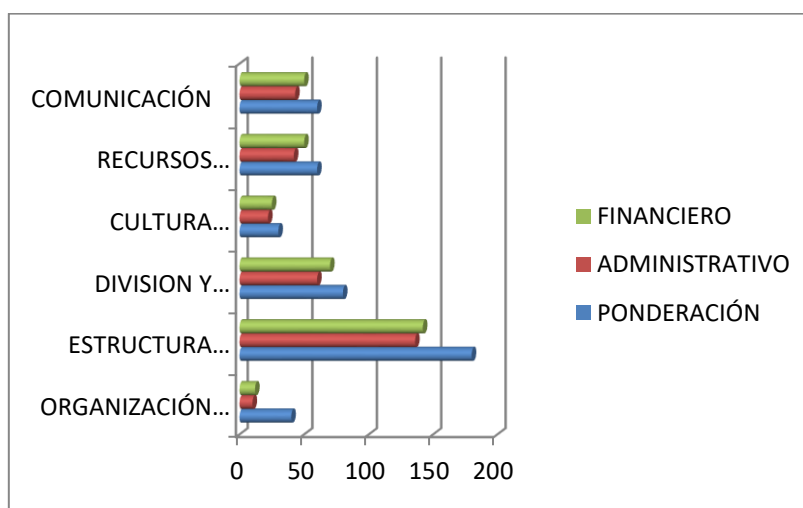
RESULTADOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN SISCOELG	PONDERACIÓN	ADMINISTRATIVO	FINANCIERO
ORGANIZACIÓN GENERAL	40	10	12
ESTRUCTURA RGANIZACIONAL	180	136	142
DIVISION Y DISTRIBUCION F.	80	60	70
CULTURA ORGANIZACIONAL	30	22	25
RECURSOS HUMANOS	60	42	50
COMUNICACIÓN	60	43	50

Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

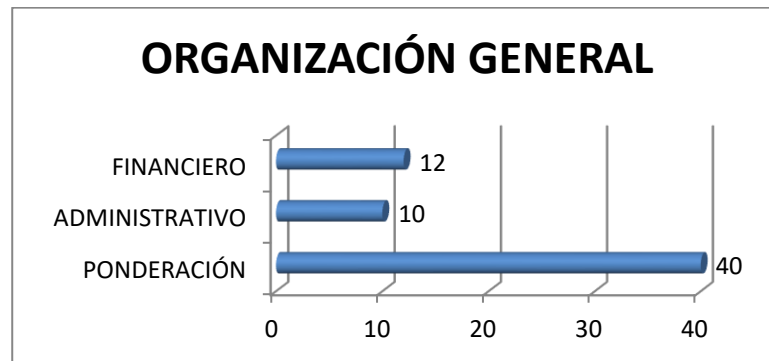
Gráfico N° 21

RESULTADOS GENERALES DE LA EMPRESA SISCOELG



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

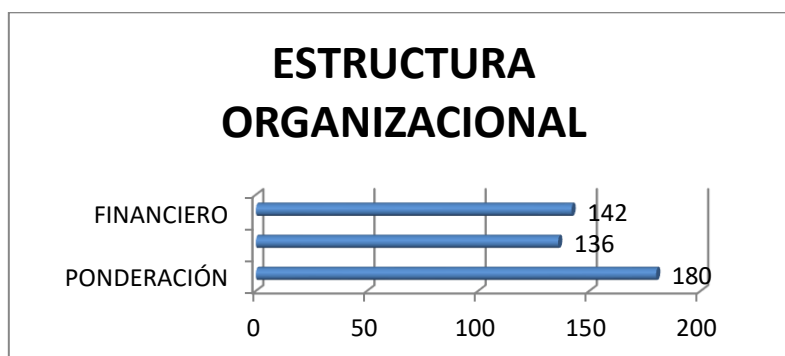
Gráfico N ° 22
Organización General



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- El Departamento Administrativo no ha definido planes para una administración eficaz.
- No se han obtenido ningún tipo de beneficio ya que no hay planes
- Se debería implementar una administración por cada uno de los departamentos

Gráfico N ° 23
Estructura Organizacional

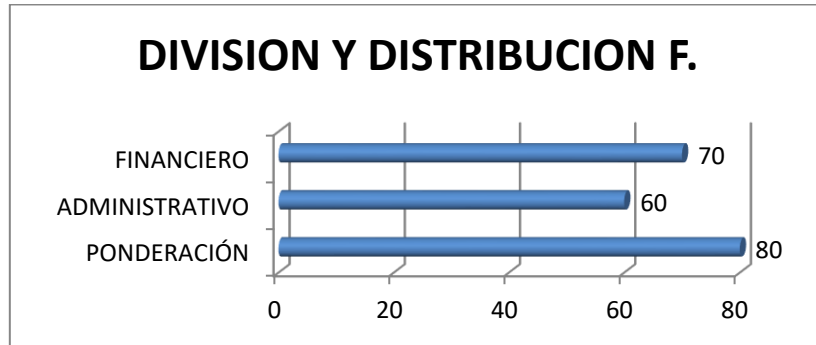


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- No hay una comunicación efectiva en los departamentos
- No se canalizan los resultados de una planificación
- La estructura actual no refleja ningún tipo de visión

Gráfico N ° 24

División y Distribución

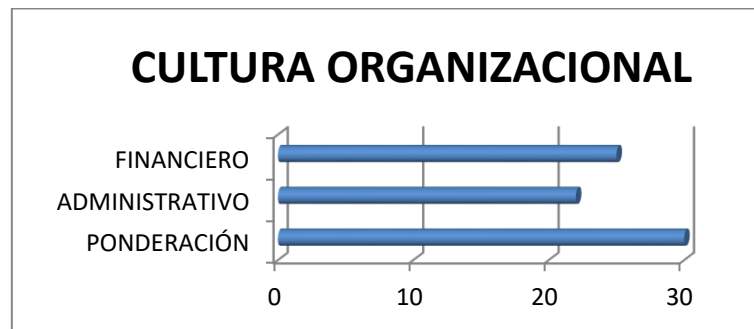


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- La información si es comunicada a la unidad, pero no es socializada a todo el personal
- No se han socializado y difundido los controles que se deben llevar a cabo en la empresa y en cada unidad
- Las funciones son claras para todos.

Gráfico N ° 25

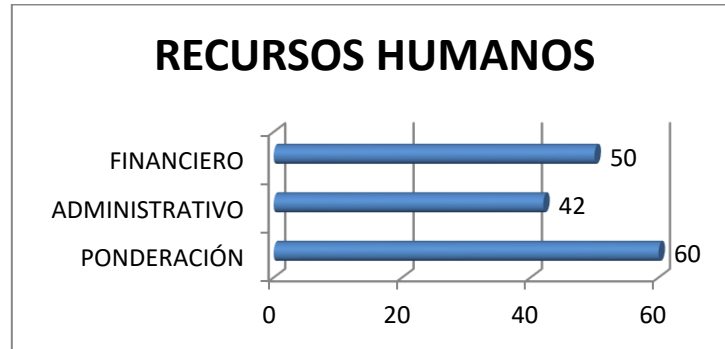
Cultura Organizacional



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- Si se analiza la cultura organizacional no son difundidos, a todo el personal.
- Existe una cultura organizacional congruente con la estructura funciones o procesos definidos.
- Es la visión y la misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional

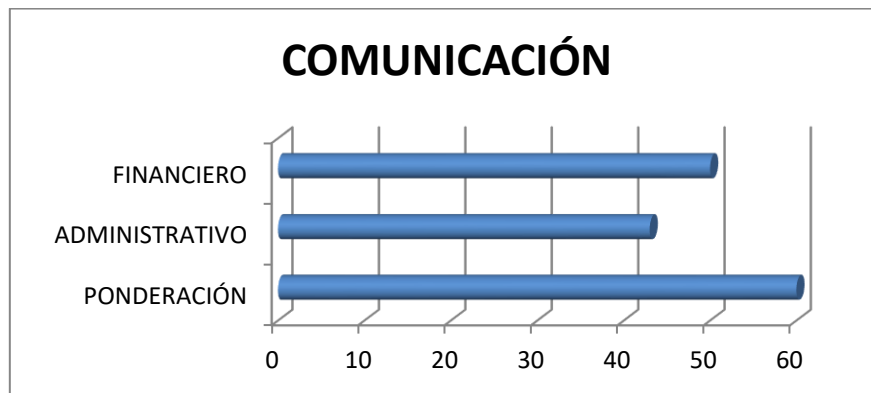
Gráfico N ° 26
Recursos Humanos



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- 4 unidades desconocen la existencia y aplicación del subsistema de clasificación de puestos
- Solamente en la unidad de bodega se realiza rotación del personal
- El personal desconoce la existencia de un plan de promociones y ascensos

Gráfico N ° 27
Comunicación



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- No tiene un código de ética
- Si existen, pero no se encuentran difundidas en todas las unidades.
- Las unidades Financiero y Sistemas desconocen la existencia de mecanismos para la incorporar valores éticos.

No se encuentran definidos los objetivos específicos para el departamento administrativo y financiero; mientras que los objetivos que se establecen no se encuentren difundidos.

Dentro de la organización no tienen una efectiva vinculación con los sistemas de calidad, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución en el caso de ocurrencia.

Dentro de la división y distribución de funciones la empresa SISCOELG no determina la manera de asignar al personal para cumplir funciones específicas.

3.3.1. Sugerencia

3.3.1.1 El nivel de la micro organización:

Es el de las pequeñas unidades elementales de toda empresa, cuya base se encuentra en el puesto de trabajo.

3.3.1.2 El nivel de la organización de las estructuras: Este nivel se halla en la estructura organizativa general. Es mucho más abstracto y complicado porque los problemas psicosociales ocupan en él un amplio lugar. La estructura establece nuevos vínculos entre los puestos de trabajo, los reagrupa en talleres, en servicios, en departamentos y, como límite, culmina en el conjunto de la empresa.

Son fundamentales 2 campos de acción donde la empresa puede aplicar:

- La determinación de los factores a nivel global de grupo o individual.
- La determinación de las conexiones. Se trata de clarificar la compleja y difusa red de las comunicaciones humanas.

3.3.1.3 El nivel metodológico:

Corresponde a la integración externa, es decir, al conjunto de la empresa-entorno exterior.

Reestructurar el objetivo general del departamento administrativo y definir los objetivos específicos en base a la estructura organizacional; mantener difundido los objetivos existentes a todos los servidores del Nivel de Apoyo a la Gestión.

Identificar y analizar los factores internos y externos que pueden constituir un riesgo para la institución, considerar su relevancia para relacionarlos con las actividades de la institución de manera que se logre mitigarlos.

3.4 COMPONENTE: DIRECCIÓN

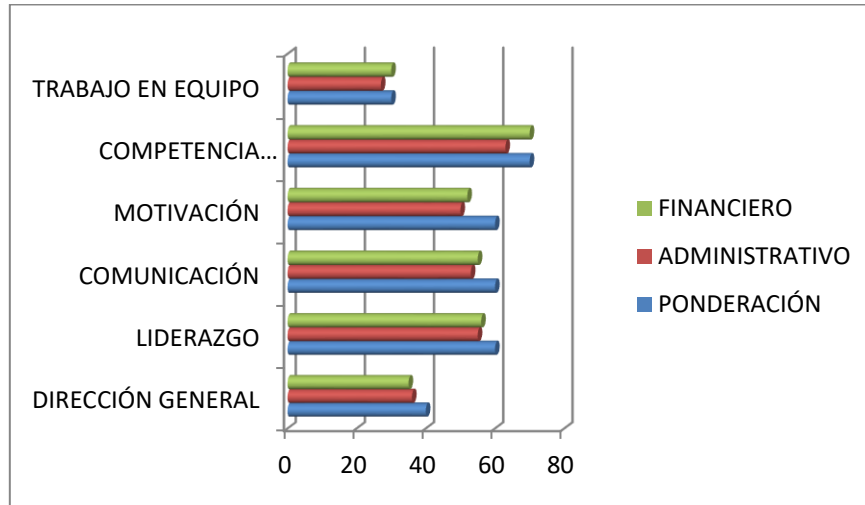
Tabla No 21
DIRECCIÓN SISCOELG
RESULTADOS GENERALES DE LA EMPRESA SISCOELG

	PONDERACIÓN	ADMINISTRATIVO	FINANCIERO
DIRECCIÓN GENERAL	40	36	35
LIDERAZGO	60	55	56
COMUNICACIÓN	60	53	55
MOTIVACIÓN	60	50	52
COMPETENCIA PROFESIONAL	70	63	70
TRABAJO EN EQUIPO	30	27	30

Fuente: Aplicación de Encuestas

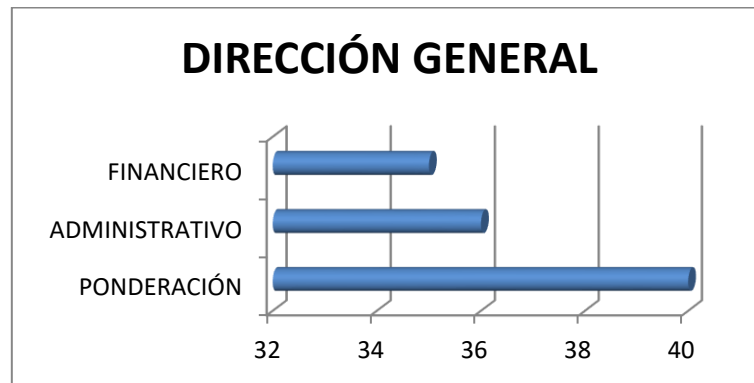
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

Gráfico N° 28
DIRECCIÓN SISCOELG



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

Gráfico N° 29
Dirección General

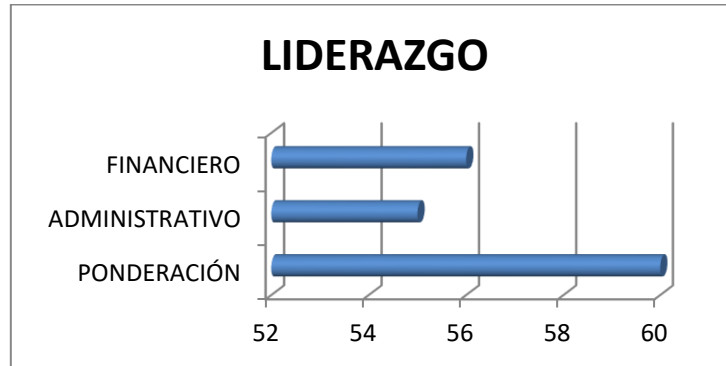


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- No se establecen indicadores de gestión
- La dirección dicta las pautas o lineamientos para encausar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental
- La dirección cumple con el propósito de integrar a la organización en un contexto competitivo

Gráfico N ° 30

Liderazgo

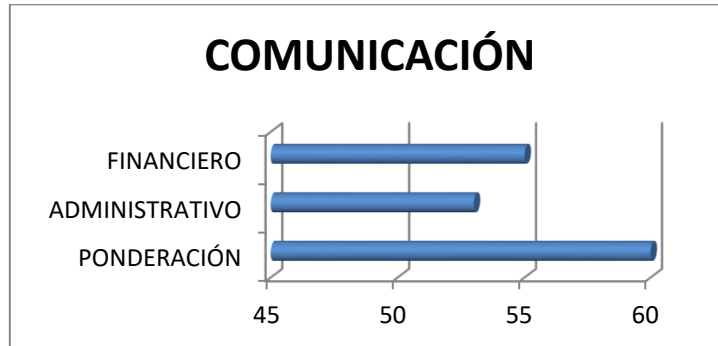


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- No tiene un liderazgo individualizado
- Las unidades de Presupuesto y Bodega desconocen la existencia de mecanismos para la incorporar valores de intercambio.
- Si existen, pero no se encuentran difundidas en todas las unidades.

Gráfico N ° 31

Comunicación

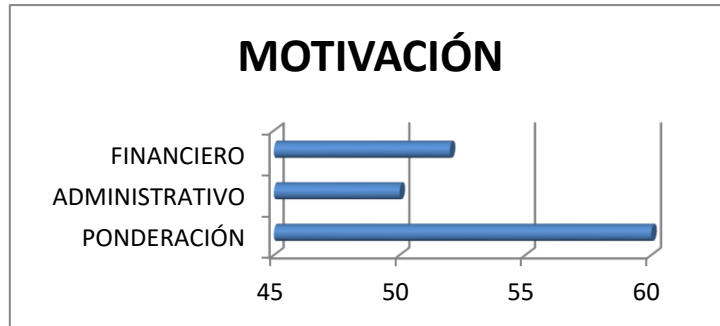


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- Existe correspondencia entre la estructura orgánica y los canales de comunicación
- Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado
- Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación

Gráfico N ° 32

Motivación

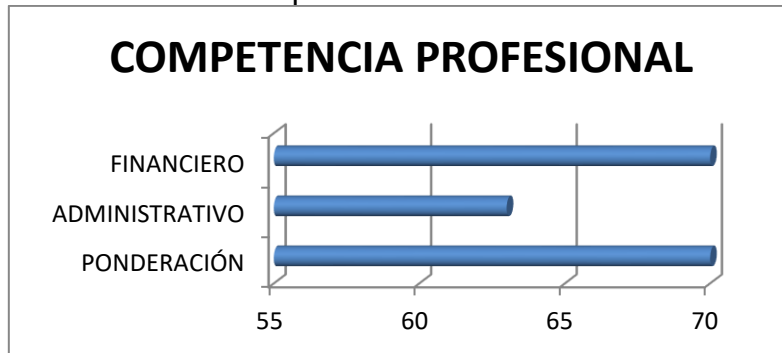


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- Es la motivación una prioridad para la empresa
- Se consideran a la equidad como un elemento motivacional
- El diseño del trabajo incluye objetivos susceptibles de ser alcanzados

Gráfico N ° 33

Competencia Profesional

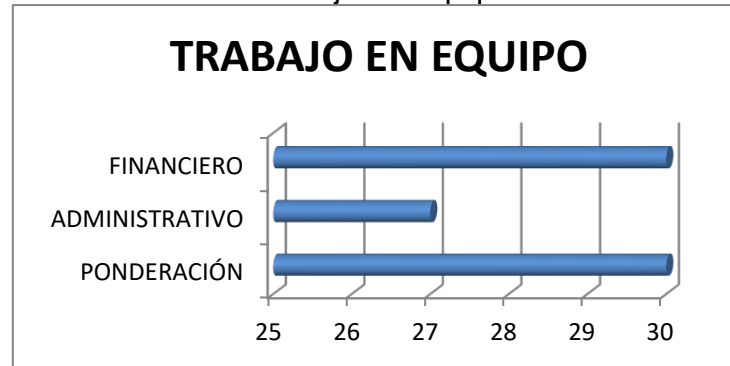


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- No todo el personal cumple con el perfil para desempeñar las funciones asignadas.
- Las capacitaciones no se efectúan de acuerdo a la función y actividades que cada empleado desempeña.
- No se mantiene un parámetro para valorar las habilidades de los empleados

Gráfico N° 34

Trabajo en Equipo



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- No se consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo
- Al no existir políticas institucionales estas no pueden ser difundidas
- No hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos.

No se han encontrado ninguna debilidad en el proceso de dirección, el liderazgo, individualizado existe y es bueno para la empresa, existe una comunicación entre los departamentos administrativo y financiero, con una motivación constante.

La competencia profesional hay en los departamentos ya que la mayoría de las personas que laboran en la empresa ocupan un perfil de acuerdo al puesto, donde se apoyan en los grupos de trabajo para incrementar la eficacia profesional.

Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos que conforma la empresa.

3.4.1 SUGERENCIA

Formular y revisar periódicamente un Manual de Clasificación de puestos que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias, requisitos de todos los puestos y los niveles de remuneración.

La rotación de los empleados, para ampliar sus conocimientos y experiencias, debiendo ser organizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

Se deberá aplicar procedimientos de quejas sofisticados y modernos para receptor y solucionar los problemas generados.

3.5. COMPONENTE:

CONTROL

Tabla N ° 22

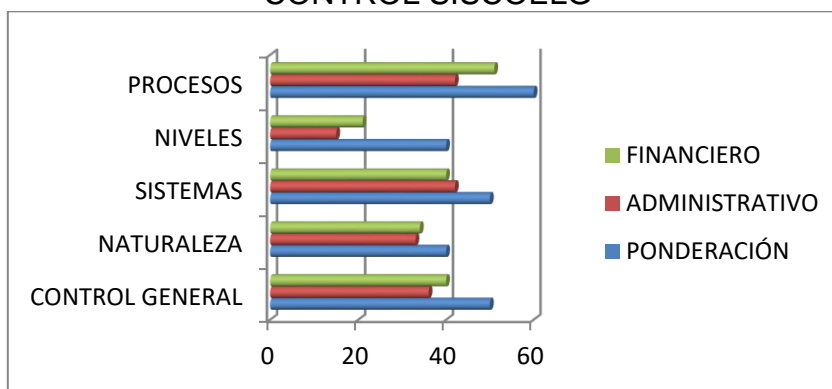
RESULTADOS GENERALES DE CONTROL INTERPRETACIÓN GENERAL DEL CONTROL SISCOELG

	PONDERACIÓN	ADMINISTRATIVO	FINANCIERO
CONTROL GENERAL	50	36	40
NATURALEZA	40	33	34
SISTEMAS	50	42	40
NIVELES	40	15	21
PROCESOS	60	42	51

Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

Gráfico N ° 35

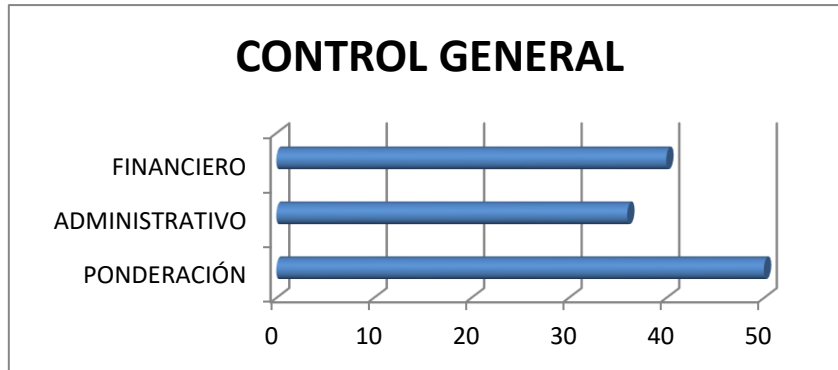
CONTROL SISCOELG



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

Gráfico N ° 36

Control General

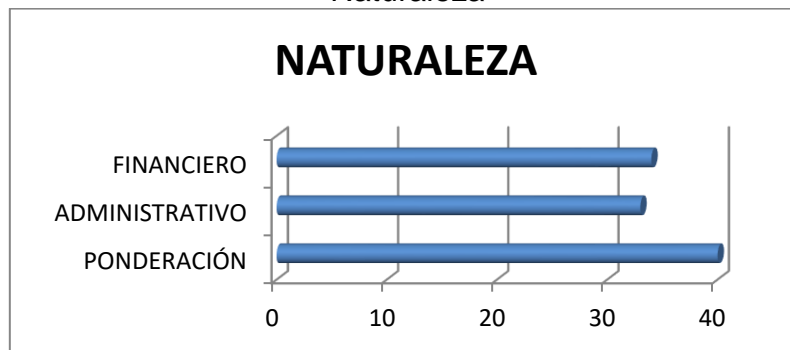


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- Existe congruencia entre los planes, metas, y estándares y el ejercicio del control
- Hay coincidencia entre las normas de desempeño y el desempeño real
- El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso
- Cómo afecta a la estructura de organización el ejercicio de uno y otro control

Gráfico N ° 37

Naturaleza

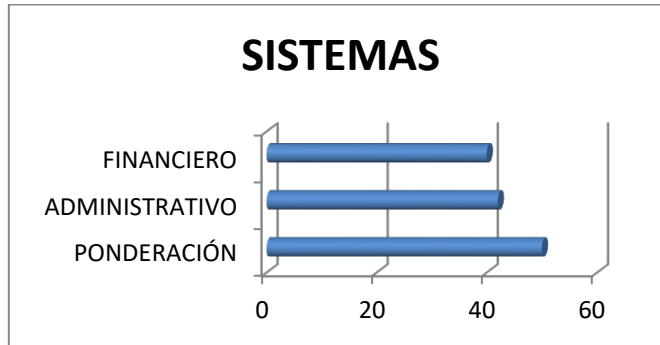


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- El control preventivo se concentra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización
- El control concurrente vigila que las actividades sean congruentes con las normas de desempeño
- Está claramente definida el área de aplicación de los controles para el mantenimiento interno y posicionamiento externo

Gráfico N ° 38

Sistemas

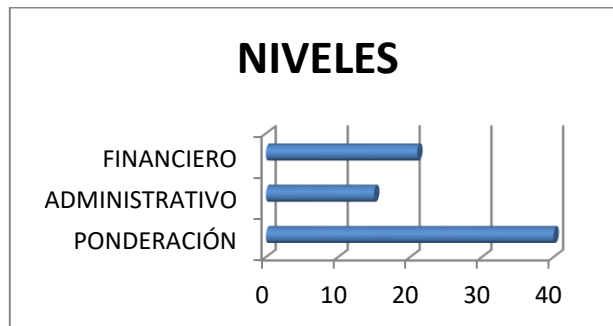


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- El personal no distingue claramente el nivel de riesgo
- Se da a conocer a toda la coordinación cuando la incidencia es grave.
- Existen riesgos leves por lo tanto no se toma ninguna acción.

Gráfico N ° 39

Niveles

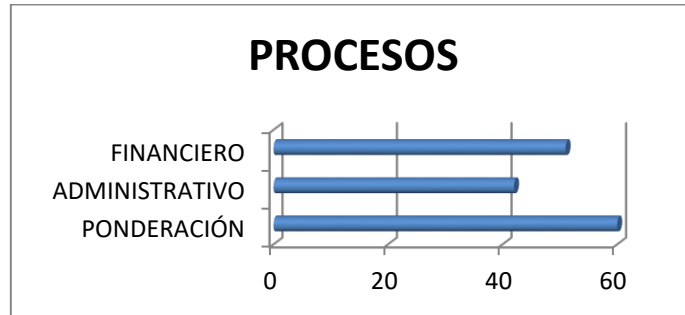


Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- Se han desarrollado controles estratégicos a nivel: Funcional, Global
- El empleo conjunto de controles a nivel corporativo, global de negocio ha permitido generar una ventaja competitiva.
- Los controles a nivel funcional se centran en lograr una mejor capacidad de respuesta

Gráfico N ° 40

Procesos



Fuente: Aplicación de Encuestas
Autoras: Flores Miriam y Magali Naranjo

- El control está fundamentado en normas: de ingresos, capital
- El proceso contempla elementos básicos tales como la medición del rendimiento actual
- Se dispone de un sistema de información gerencial
- La información de los controles es accesible a toda la organización

En el control General se relaciona entre los planes metas y estándares y el ejercicio del control, su naturaleza está claramente definida en el área de aplicación de los controles para el mantenimiento interno y posicionamiento externo.

En los sistemas el personal no distingue claramente el nivel de riesgo y se la da a conocer cuando la incidencia es grave. Los controles a nivel funcional se centran en lograr una mejor capacidad de respuesta.

La información de los controles es accesible a toda la organización.

3.5.1 SUGERENCIA

Control preventivo concentrado en los recursos humanos, materiales y financieros, que son muy importantes para la empresa.

Mayor información de los controles y que sean accesibles a toda la organización.

Establecer los niveles de riesgo para darles a conocer al personal de la empresa.

3.6 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		DEPARTAMENTO FINANCIERO	
	PLANEACIÓN	67%	Moderada	62%
ORGANIZACIÓN	70%	Moderada	78%	Alta
DIRECCIÓN	89%	Alta	94%	Alta
CONTROL	70%	Moderada	78%	Alta
A NIVEL GENERAL	72.70%	Moderada	75.46%	Alta

DETERMINACIÓN DEL RIESGO CONFIANZA PONDERADA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

$$\text{Confianza Ponderada DA} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación}}$$

$$\text{Confianza Ponderada DA} = \frac{2042 * 100}{2800}$$

$$\text{Confianza Ponderada DA} = 72.93$$

CONFIANZA PONDERADA DEPARTAMENTO FINANCIERO

$$\text{Confianza Ponderada DF} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación}}$$

$$\text{Confianza Ponderada DF} = \frac{2108 * 100}{2800}$$

$$\text{Confianza Ponderada DF} = 75.29$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.C.N.V	2012-07-13
Revisado por:	M.E.F.C	2012-07-14

CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 CONCLUSIONES

Elaboramos un diagnóstico del entorno de la empresa SISCOELG que consistió de una apreciación general del entorno de operaciones de la empresa, la cual examinamos los factores condiciones de su accionar operativo y de su estilo de administración, los factores principales que se examinaron son:

- Los Antecedentes
- El Marco legal
- La naturaleza de su sector
- Forma de Organización
- Estilo de gobierno
- Infraestructura, etc.

Se realizó una evaluación diligente de las políticas que rigen a la empresa, los objetivos, las normas y procedimientos establecidos en el accionar operativo de la empresa. El propósito fue determinar la calidad del desempeño directivo, los aspectos que se miden para determinar esta situación son:

- La naturaleza y consistencia de los objetivos
- La efectividad de las políticas y acuerdos tomados por la gerencia
- Efectividad de las Normas y disposiciones dadas
- Los procedimientos administrativos
- Se evaluó la efectividad y eficiencia del departamento administrativo y financiero que comprende la revisión de cada una de las áreas funcionales de la empresa, el objetivo de esta fase fue determinar si las prácticas administrativas y operativas actuales se realizan dentro de los estándares

exigidos de gestión administrativa. Este hecho permitirá identificar las áreas críticas que requieren corregirse o repotenciarse en el corto plazo para tener un desempeño superior.

Se elaboró el informe y la presentación de la auditoría de Gestión. La presentación por escrito de los hallazgos de la auditoría de gestión encontrados en la empresa con las observaciones, conclusiones y recomendaciones precisas para corregir los problemas detectados en la gestión de la empresa. El informe contiene:

- Informe del estado financiero competitivo de dos años 2010 - 2011
- Informe de la calidad del desempeño
- Informe de la eficacia del control interno
- Informe de impacto en los resultados de los hallazgos encontrados en la auditoría

4.1.2 RECOMENDACIONES

4.1.2 1 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD GERENCIAL

- Qué las políticas, estrategias y acciones que se requieren introducir en la empresa SISCOELG, servirá para mejorar la calidad de la gestión en las diferentes áreas.
- Que exista mayor confianza en la dirección

4.1.2.2 MAYOR EFICIENCIA OPERATIVA

- Que se den mejor uso a los activos de la empresa.
- Mejor Control de los Recursos
- En la Empresa SISCOELG es necesario evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la organización y sus colaboradores.

- Es necesario realizar auditorías de gestión para comprobar el cumplimiento de objetivos y metas.
- Se debería capacitar al personal, sea este administrativo u operativo puesto que el trabajo en equipo crea la eficiencia para la empresa.
- Contar con una visión estratégica de largo plazo compartida con el personal de la organización, en lugar de sólo estar tomando decisiones de corto plazo para mantener las ganancias altas.

RESUMEN

En el presente Tema de Tesis “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SISCOELG (SOLUCIONES INFORMÁTICAS) PARA EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, PERÍODO 2011., de la ciudad del Puyo Provincia de Pastaza, es una auditoria de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros de la empresa, con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los propietarios. Se empleará indicadores financieros para evaluar la situación económica de la empresa e indicadores de gestión para medir el grado de eficacia y eficiencia en que se desarrollan las actividades. Por medio de la auditoria de gestión, se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa, este examen es una herramienta para asesorar a la gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

El Primer Capítulo se refiere a los fundamentos teóricos de Auditoria de Gestión. Las Generalidades de la Empresa: Identificación, reseña histórica, base legal, objetivos institucionales. El Segundo Capítulo trata sobre la elaboración de la Auditoria de Gestión, Archivo Permanente, y las cuatro fases de la Auditoria. En el Tercer Capítulo se presenta la Hoja de Hallazgos, Informe de Control Interno, Resultado de la Evaluación del Control Interno.

En este proyecto de tesis se presenta el informe, dirigido a los directivos de la Empresa, para su análisis, indicando las recomendaciones para mejorar los procesos y actividades, aumentando así la productividad.

Ing. MDE. Victor Oswaldo Cevallos Vique
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The present Thesis “MANAGEMENT AUDIT TO THE COMPANY SISCOELG (COMPUTER SOLUTIONS) TO EVALUATE THE EFFICIENCY AND EFFICACY OF THE ADMINISTRATIVE PROCESSES PERIOD 2011, of the city of Puyo at Pastaza Province, is a management audit as tool to evaluate the administrative, financial processes of the company, for the purpose of verifying and analyzing the efficiency, efficiency, efficacy and economy in the achievement of its goals and targets confirming the suitable handling of the norms established by the owners.

Financial indicators were used to evaluate the economic situation of the company, and management indicators to measure the level of efficacy and efficiency in which the activities are developed.

Thought this management audit, it was reflected the actual level of the Administration and the situation of the company, and will serve as a tool to assist to the management and ensure the timely conduction toward the proposed goals is a changing environment.

The first chapter refers to the theoretical essentials of management audit, generalities of the company: historical outline, legal base, institutional targets. The second chapter treats on the making of the management audit, permanent file. And four phases of the audit. In the third chapter appears the sheet of finds, report of internal control, as result of the evaluation of the evaluation of the internal control.

In this thesis project it is presented the report, directed to the managers of the Company, for its analysis, with the recommendations to improve the processes and activities, increasing in this way the productivity.

BIBLIOGRAFIA

1. Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. 2da edición. PEARSON EDUCACION, México, 2007
2. Auditoria, un Enfoque Integral 12a edición.- Ray Whittington – kart Pany Inwin Mcgraw.Hill -2000
3. Auditoria de Gestión.- Maldonado Milton K.-Editorial luz.- de america.-2001
4. Auditoria Internales de calidad.-M.A Vila Espeso – R. Escuder Valles - R. Romero Rodríguez.- Díaz de Santos -2000
5. Auditoría y control interno .- Gustavo Cepeda .- Mcgraw.Hill – 1997
6. Contraloría General del Estado.- Normas de Control Interno para el Sector Publico Ecuatoriano.- Acuerdo 020-CG.- octubre 2002.
7. ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo. CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE EN LOS CICLOS TRANSACCIONALES. ANALISIS DE INFORME COSTO I Y II. Ecoe Ediciones. Colombia. Segunda Edición. 2006.
8. Guía para la elaboración de indicadores de gestión.
9. Instituto de Auditores Internos.- Memorias del primer Encuentro latinoamericano de Auditores Internos.- mayo 2005.- Quito – Ecuador.
10. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES, AC. Tomo II, Normas y Procedimiento de la Auditoria ed. 1992.
11. LEONARD William P; Tr Mario Bracamonte; Evaluación de los Métodos y Eficiencia. Auditoria Administrativa.
12. LOZANO NIEBLA JORGE, Auditoria Interna su enfoque operacional. Administrativo, y relaciones humanas 1986.
13. MALDONADA, E. Milton K. AUDITORIA DE GESTION. Editora luz de América. Quito – Ecuador.2001.Segunda Edición.
14. MANTILLA, B Samuel Alberto. CONTROL INTERNO. INFORME COSO. Ecoe Ediciones. Bucaramanga – Colombia. Cuarta Edición. 2005.
15. MICIL.- Marco Integrado de Control Interno (COSO).- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).-Septiembre 2004.
16. TREVILO GARZA, Adolfo. Derecho Administrativo, Editorial Porrúa. Segunda Edición. México. 1998.

WEBGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos11/maud/.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/controlinterno2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.shtml#clasif>

<http://www.unqamosapuntos.com>

[http://es.wikipedia.org/wiki/control de gesti%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/control_de_gesti%C3%B3n)