



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN  
DE LA AVÍCOLA MAYORGA, EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA,  
DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO, PERÍODO DE JULIO A  
DICIEMBRE DEL 2013”**

**AUTORA:**

**PATRICIA ALEXANDRA MAYORGA GARCÉS**

**AMBATO - ECUADOR**  
**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de Investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA AVÍCOLA MAYORGA, EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO, PERÍODO DE JULIO A DICIEMBRE DEL 2013”. Previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por la Srta. PATRICIA ALEXANDRA MAYORGA GARCES, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
**Lcdo. Fermín Andrés Haro Velasteguí**  
**DIRECTOR**

.....  
**Ing. Germán Gonzalo Reinoso Muñoz**  
**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, PATRICIA ALEXANDRA MAYORGA GARCÉS, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la Tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Patricia Alexandra Mayorga Garcés

## DEDICATORIA

Por el esfuerzo que representa la elaboración de este trabajo, dedico esta tesis principalmente a mi Dios creador, quien con su luz me guió por el camino para seguir luchando por mis ideales, por ser amparo y fortaleza, por hacer palpitar su amor incondicional para ayudarme a culminar mi preparación académica y no desfallecer.

A mi madre santa que ha sido siempre un pilar fundamental en mi vida, que con sus consejos, amor y comprensión, me dio las fuerzas suficientes para alcanzar mis sueños y anhelos.

A mi padre que con su cariño y apoyo moral me enseñó a sembrar virtudes y desechar defectos para vivir en plenitud.

A mi novio Marco por ser mi impulso durante el periodo académico que con su paciencia, bondad y sacrificio me ayudó a superar cada inconveniente, inspirándome a ser mejor, gracias por ser ese amigo y compañero ideal, siendo fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

A mi hermana Magaly quien con su infinita bondad me cuidó y defendió de toda adversidad, aunque en la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una batalla, pero hay momentos en los que la guerra cesa y nos unimos para lograr nuestros objetivos. Gracias por no solo ayudarme en gran manera a concluir mis objetivos, sino por todos los bonitos momentos que pasamos y por permitirme ser tía y brindarme tanta alegría con la existencia de esos seres inocentes a quienes también dedico mi tesis.

**Paty**

## **AGRADECIMIENTO**

Durante todo este tiempo, buenos y malos momentos ayudaron a fortalecer mi carácter, me brindaron una perspectiva de la vida mucho más amplia y me enseñaron a ser más cautelosa pero sin dejar de ser auténtica. Con la mayor gratitud al terminar mi carrera universitaria que ha sido fruto de sacrificio constante mi agradecimiento profundo primero a Dios...porque a pesar de que muchas veces puse mis intereses por encima de ti nunca me faltaste y aunque no soy tu hija más devota, en ti confío siempre por estar con migo y guiar cada paso que doy, por fortalecer mi espíritu e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, motivándome y dándome la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

Además un agradecimiento infinito a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas de tan prestigiosa Institución, permitiéndome tener mi segundo hogar durante mi trayectoria estudiantil, a todos los docentes que me guiaron con paciencia y sabiduría compartiendo sus conocimientos, para formarme como persona y profesional.

A mi estimado Director Lcdo. Fermín Haro y Miembro de Tesis Ing. Germán Reinoso, mi sincero reconocimiento por hacer posible la culminación de esta memoria técnica que gracias a sus orientaciones y valiosos consejos hicieron posible la culminación de la misma.

Al Señor Kléver Mayorga, Gerente Propietario de la “Avícola Mayorga”, por la acogida y apertura de sus instalaciones para llevar acabo mi investigación, a todos los empleados de la Avícola que me facilitaron toda la información requerida, mil gracias por su colaboración y confianza.

A ustedes por siempre mi corazón y admiración

**Paty**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 EL AUDITOR.....	5
2.2 AUDITORÍA.....	5
2.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	6
2.3.1 Conceptos de las 5 “ES”.....	7
2.3.2 Propósitos de la Auditoría de Gestión.....	8
2.3.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	8
2.3.4 Técnicas de Auditoría.....	9
2.3.4.1 Clasificación de las Técnicas de Auditoría.....	9
2.3.5 Control Interno.....	10
2.3.5.1 Concepto del Control Interno.....	10

2.3.5.2	Evolución del Control Interno .....	11
2.3.5.3	Componentes del Control Interno .....	11
2.3.5.4	Importancia del Control Interno .....	13
2.3.5.5	Métodos para el Conocimiento del Sistema de Control Interno .....	13
2.3.6	Riesgos de Auditoría.....	15
2.3.6.1	Evaluación del Riesgo .....	15
2.3.6.2	Clases de Riesgos.....	15
2.3.7	Hallazgos de Auditoría .....	16
2.3.7.1	Atributos del Hallazgo .....	17
2.3.8	Papeles de Trabajo .....	18
2.3.8.1	Clasificación de Papeles de Trabajo .....	18
2.3.9	Marcas de Auditoría.....	19
2.3.10	Índices de Auditoría.....	19
2.3.11.1	Características que debe tener un indicador: .....	20
2.3.11.2	Indicadores de Gestión: .....	20
2.3.12	Programa de Auditoría.....	22
2.3.12.1	Función del Programa de Auditoría:.....	22
2.3.12.2	Ventajas del Programa de Auditoría:.....	23
2.3.13	Fases de Auditoría de Gestión .....	24
2.4	PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	28
2.4.1	Definición de Procesos de Producción .....	28
2.4.2	Factores de Procesos de Producción.....	29
2.4.3	Tipos de Procesos de Producción .....	29
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>31</b>
3.1	<b>HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>31</b>
3.1.1	Hipótesis General.....	31
3.1.2	Hipótesis Específicas .....	31
3.2	<b>VARIABLES .....</b>	<b>31</b>
3.2.1	Variable Independiente .....	31
3.2.2	Variable Dependiente .....	31
3.3	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>32</b>
3.3.1	Tipos de Estudio de Investigación .....	32
3.3.2	Diseño de la Investigación .....	32
3.4	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>33</b>

3.4.1	Población .....	33
3.4.2	Muestra .....	33
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	33
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		36
4.1	Metodología: Guía y/o Procedimiento de Implantación o de Propuesta .....	36
4.2	Identificación de la Empresa.....	37
4.2.1	Antecedentes de la Empresa: .....	37
4.2.2	Ubicación: .....	38
4.3	Implantación o Propuesta.....	39
4.3.1	Índices de Referencia de Auditoría:.....	39
4.3.2	Marcas de Auditoría.....	40
4.3.3	Familiarización y Legislación de Normativa.....	41
4.3.3.1	Carta de Compromiso de Ejecución de la Auditoría de Gestión .....	42
4.3.3.2	Notificación de Inicio de Examen de Auditoría .....	43
4.3.3.3	Visita a las Instalaciones .....	44
4.3.3.4	Entrevista al Señor Gerente .....	45
4.3.3.5	Archivo Permanente .....	48
4.3.3.6	Diagnóstico Situacional de la Matriz FODA.....	55
4.3.4	Evaluación del Sistema del Control Interno .....	66
4.3.4.1	Memorándum de Planificación de la Auditoría.....	67
4.3.4.2	Identificación de los Procesos de Producción.....	69
4.3.4.3	Narrativa del Control Interno.....	83
4.3.4.4	Cuestionarios del Control Interno (Método COSO).....	84
4.3.4.5	Resumen de los Componentes del Control Interno .....	99
4.3.4.6	Flujogramas de los Procesos de Producción.....	105
4.3.5	Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas .....	113
4.3.5.1	Evaluación de los Procesos de Producción con la técnica de la Narrativa .....	114
4.3.5.2	Hoja de Hallazgos de la Auditoría.....	115
4.3.5.3	Indicadores de Gestión para el departamento de producción .....	132
4.3.6	Redacción de Informe y Comunicación de Resultados .....	138
4.3.6.1	Carta de Presentación de Informe .....	139
4.3.6.2	Informe de Auditoría .....	140
4.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	150
4.4.1	Análisis de la encuesta realizada al personal Administrativo y Operativo de la	

“Avícola Mayorga” .....	150
4.4.2 Análisis de la entrevista realizada al señor kléver Mayorga, gerente propietario de la “Avícola Mayorga”. .....	160
4.5 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	163
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	167
CONCLUSIONES: .....	167
RECOMENDACIONES: .....	168
BIBLIOGRAFÍA .....	169
LINKOGRAFÍA .....	170
ANEXOS .....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Personal Administrativo y Operativo de la Avícola Mayorga.....	33
Tabla No. 2: Ubicación de la Empresa .....	38
Tabla No. 3: Indices de Referencia de Auditoría.....	39
Tabla No. 4: Marcas de Auditoría .....	40
Tabla No. 5: Fase I Familiarización y Legislación de la Normativa .....	41
Tabla No. 6: Foda .....	56
Tabla No. 7: Matriz Correlacional de Fortalezas y Oportunidades .....	57
Tabla No. 8: Matriz Correlacional de Debilidades y Amenazas .....	58
Tabla No. 9: Matriz de Prioridades Aspectos Internos.....	59
Tabla No. 10: Matriz de Prioridades Aspectos Externos.....	60
Tabla No. 11: Perfil Estratégico Interno .....	62
Tabla No. 12: Perfil Estratégico Externo.....	64
Tabla No. 13: Fase II Evaluación del Sistema del Control Interno .....	66
Tabla No. 14: Cuestionario de Control Interno – Integridad y Valores Éticos .....	84
Tabla No. 15: Cuestionario de Control Interno – Compromisos Profesional.....	85
Tabla No. 16: Cuestionario de Control Interno – Filosofía Administrativa .....	86
Tabla No. 17: Cuestionario de Control Interno – Estructura Organizativa .....	87
Tabla No. 18: Cuestionario de Control Interno – Asignación de Autoridad y Responsabilidad.....	88
Tabla No.19: Cuestionario de Control Interno – Políticas y Prácticas de Talento Humano.....	89
Tabla No. 20: Cuestionario de Control Interno – Objetivos Globales.....	90
Tabla No. 21: Cuestionario de Control Interno – Riesgo .....	91
Tabla No. 22: Cuestionario de Control Interno – Manejo de Cambio.....	92
Tabla No. 23: Cuestionario de Control Interno – Tipos de Actividades de Control .....	94
Tabla No. 24: Cuestionario de Control Interno – Control del Sistema de Información .	95
Tabla No. 25: Cuestionario de Control Interno – Información.....	96
Tabla No. 26: Cuestionario de Control Interno – Comunicación .....	97
Tabla No. 27: Cuestionario de Control Interno – Supervisión y Monitoreo .....	98
Tabla No. 28: Tabla Resumen de los Componentes del Control Interno .....	104
Tabla No. 29: Fase III Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas .....	113

Tabla No. 30: Fase IV Redacción de Informe y Comunicación de Resultados.....	138
Tabla No. 31: El alimento.....	150
Tabla No. 32: La bioseguridad .....	151
Tabla No. 33: Los formatos .....	152
Tabla No. 34: Funciones.....	153
Tabla No. 35: Ambiente de trabajo.....	154
Tabla No. 36: Alta tecnología.....	155
Tabla No. 37: Estudio técnico Auditoría de Gestión .....	156
Tabla No. 38: Métodos aplicados en los procesos de producción .....	157
Tabla No. 39: Resultados satisfactorios de los procesos de producción .....	158
Tabla No. 40: Satisfacción del cliente .....	159
Tabla No. 41: Flujograma Proceso de Producción De Postura.....	161
Tabla No. 42: Resumen de la entrevista realizada al Señor Gerente .....	162
Tabla No. 43: Cálculo de la frecuencia observada .....	164
Tabla No. 44: Cálculo de la frecuencia esperada.....	164
Tabla No. 45: Cálculo estadístico $\chi^2$ .....	164

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Ubicación Geográfica .....	38
Gráfico No. 2: Granelero, Proceso de Elaboración de Balanceado .....	71
Gráfico No. 3: Calentadora .....	71
Gráfico No. 4: Bomba para vacuna. ....	72
Gráfico No. 5: Bomba para desinfectar .....	72
Gráfico No. 6: Despicatora .....	73
Gráfico No. 7: Limpieza de Galpón, Proceso Levante .....	73
Gráfico No. 8: Aislamiento de Galpón, Proceso Levante.....	74
Gráfico No. 9: Ventilador de Galpón, Proceso de Levante. ....	75
Gráfico No. 10: Proceso de Postura. Recolección de Huevos .....	81
Gráfico No. 11: Flujograma Proceso de Producción Del Balanceado.....	107
Gráfico No. 12: Flujograma Proceso de Producción De Levante.....	109
Gráfico No. 13: Flujograma Proceso de Producción De Postura .....	112
Gráfico No. 14: El alimento.....	150
Gráfico No. 15: La bioseguridad .....	151
Gráfico No. 16: Los formatos .....	152
Gráfico No. 17: Las funciones .....	153
Gráfico No. 18: Ambiente de Trabajo .....	154
Gráfico No. 19: Alta tecnología.....	155
Gráfico No. 20: Estudio técnico Auditoría de Gestión .....	156
Gráfico No. 21: Métodos aplicados en los procesos de producción.....	157
Gráfico No. 22: Resultados satisfactorios de los procesos de producción .....	158
Gráfico No. 23: Satisfacción al cliente .....	159
Gráfico No. 24: Entrevista al Gerente .....	162
Gráfico No. 25: Verificación de Hipótesis .....	166
Gráfico No. 26: Registro Único de Contribuyentes.....	172
Gráfico No. 27: Elaboración del Balanceado .....	173
Gráfico No. 28: Galpón de Levante.....	173
Gráfico No. 29: Galpón de Postura.....	174

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Simbología para Flujogramas.....	14
Figura No. 2: Fases de Marcas de Auditoría .....	19
Figura No. 3: Fases de Auditoría de Gestión.....	24
Figura No. 4: Proceso de Producción .....	28
Figura No. 5: Procedimiento de Implantación o de Propuesta .....	36
Figura No. 6: Organigrama Estructural de la Empresa.....	49

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo es el resultado de una auditoría de gestión, realizada en el departamento de producción de la “Avícola Mayorga”, ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón de Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013. Uno de los motivos por los cuales se decidió emprender este estudio, es la necesidad del cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión de control y la organización de la misma. Este examen constituye una herramienta técnica de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a la empresa, con el fin de realizar una estrategia con éxito para alcanzar sus objetivos y metas programadas con mejor eficiencia, eficacia y calidad.

Para la evaluación de la gestión de control de los procesos, se utilizaron los cuestionarios del sistema de control interno, mediante el método COSO, los flujogramas así como también los indicadores de gestión, logrando obtener evidencias e información suficiente y necesaria que permitan detectar hallazgos significativos.

Todo lo expuesto anteriormente conduce a presentar en este estudio un resumen de las investigaciones efectuadas que expresan la opinión del equipo de auditores, por medio del informe final; en el cual se sugiere analizar las conclusiones y adoptar las recomendaciones establecidas para mejorar los procesos de producción, minimizando los riesgos y optimizando sus recursos.

**Lcdo. Fermín Andrés Haro Velasteguí**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The following research is the result of a Management Audit carried out at “Mayorga Poultry” Production Department, located in Tungurahua Province, Santiago de Pillaro, Canton from July to December 2013. One of the reasons for the implementation of the study is the need of change which is essential for the control management readjustment and the organization of the company. This exam is an advice technical tool which helps to analyze, diagnose and establish recommendations for the company, in order to implement a successful strategy to reach its objectives and goals planned with efficiency, effectiveness, and quality.

For the evaluation of the process control management; internal control questionnaires, charts and management indicators were used by means of COSO method in order to obtain enough information which is necessary to detect significant findings.

All the aspects above mentioned led to a summary of the research carried out which express the Audit Team's opinion through the final report which suggests analyzing the conclusions and the established recommendations to improve the production processes minimizing risks and optimizing resources.

## INTRODUCCIÓN

La industria avícola continúa cambiando y evolucionando rápidamente, debido a una demanda creciente los cambios tecnológicos y la presión de los consumidores, han generado la necesidad de manejar una administración más técnica e innovadora que nos permita desarrollar eficientemente cada una de las actividades; y así aprovechar las oportunidades del mercado para alcanzar niveles altos de productividad.

Cabe recalcar que la actividad avícola, es un proceso agroindustrial que comprende la producción agrícola de maíz y soya para la obtención del balanceado; el mismo que inexplicablemente se convierte en producción de huevos de gallinas, siendo estos alimentos de primera necesidad con alto valor nutricional que forman parte de la alimentación diaria del ser humano.

Uno de los principales inconvenientes que enfrenta este sector avícola es el inadecuado control de gestión y manejo de sus recursos. Razón por la cual se propone ejecutar una auditoría de gestión a los procesos de producción de la “Avícola Mayorga”, a través del progreso de la misma se pretende evaluar y analizar su entorno, de tal manera que nos permita conocer la realidad actual para detectar falencias en los controles internos establecidos y corregir ciertos errores en la verificación de las técnicas utilizadas, finalmente recomendar o sugerir cambios que conlleven a obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible. Además es necesario la realización de este estudio, puesto que la avícola en sí no cuenta con un examen de este tipo.

La estructura de este trabajo investigativo se contemplará en cuatro capítulos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Según, el Señor Kléver Mayorga Gerente propietario de la “Avícola Mayorga” manifiesta que a la presente fecha de hoy no se ha planificado, ni aplicado ningún estudio de investigación referente a una Auditoría de Gestión o similar, lo cual garantiza que el trabajo planteado tenga un enfoque de originalidad y que el desarrollo del mismo sea eficiente y eficaz. Actualmente se está realizando una tesis cuyo tema es: **“LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LA RENTABILIDAD DE LA AVÍCOLA MAYORGA”**, **Autora:** María Cristina Mayorga Mayorga, alumna de la Universidad Técnica de Ambato (UTA).

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera la auditoría de gestión contribuirá para mejorar los procesos de producción de la “Avícola Mayorga”, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Ubicación Temporal.-** Este estudio se desarrollará en el período comprendido entre el 01 de julio al 31 de diciembre del 2013.

**Ubicación Espacial.-** El presente trabajo se realizará en la “Avícola Mayorga”, Provincia de Tungurahua, Cantón Santiago de Pillaro, en Guapante sector La Playa (Piscinas Municipales).

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Ejecutar una auditoría de gestión para los procesos de producción en la Avícola

Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar la fundamentación teórica de la auditoría de gestión para realizar los pasos necesarios en la ejecución de la investigación.
- Aplicar la metodología propia de la auditoría de gestión para evaluar los procesos de producción en la Avícola Mayorga.
- Emitir un informe final con las recomendaciones para mejorar los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad todas las entidades necesitan de una “Auditoría de Gestión”, puesto que la misma desempeña un papel fundamental en el impulso de sus actividades. Al ser un examen crítico, sistemático y detallado vendrá a contribuir como una herramienta que permitirá establecer el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la planificación, control y uso de sus recursos, con el objeto de emitir un informe profesional; de tal manera que nos permita una mejor toma de decisiones.

Este trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional; ya que los resultados conseguidos contribuirán en el eficiente progreso de la “Avícola Mayorga”, para obtener un control adecuado en los diferentes procesos de producción. También podrá servir de guía para aquellas Agroindustrias que se encuentren en la misma situación, considerando como una solución la ejecución de una auditoría de gestión que permita alcanzar sus metas y objetivos con éxito continuo.

Fruto de los cuatro años de estudio y preparación Académica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, extensión del Centro de Apoyo Ambato Semi-presencial, los mismos que nos han brindado los elementos teóricos y técnicos; formando

excelentes profesionales capaces de ejecutar una auditoría de gestión.

El presente trabajo es factible realizarlo gracias a la existencia de fuentes bibliográficas como documentos, libros, revistas, servicio de internet, que son instrumentos esenciales para el avance de este estudio. Además se dispone también del tiempo y recursos económicos suficientes para cumplir con éxito esta indagación.

Se cuenta con la autorización y colaboración respectiva por parte del Señor Gerente propietario, así como también con el resto del personal administrativo y operativo para efectuar cualquier tipo de diligencia que contribuya con el adelanto de esta memoria técnica.

Los beneficiarios directos de esta investigación son todos quienes forman parte de la “Avícola Mayorga” y de manera indirecta se favorecerán quienes establezcan la exploración del presente trabajo en un futuro.

Las opiniones planteadas tienen el aporte de personas profesionales y capacitadas en el Área de Contabilidad y Auditoría. Así como también las ideas son autorías que pertenecen al investigador.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 EL AUDITOR**

La palabra auditor se conoció desde la antigüedad. Nombre por el que se designaba a la persona que «oía» las rendiciones de cuentas de los funcionarios y agentes reales, quienes por falta de instrucción no podían presentarlas por escrito. (De la Peña, 2011, p. 5)

“Es el analista que investiga el control de las operaciones en su detalle y en su raíz; sus análisis y sus recomendaciones deben ser una ayuda tanto para los subordinados como para la dirección en su propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad del negocio, y en definitiva, aumentar sus beneficios”. (Madariaga, 2004, p. 14)

El auditor es quien realiza obviamente las actividades de auditoría, por lo tanto debe tener las competencias adecuadas para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera, además de aprobar una serie de requisitos profesionales.

### **2.2 AUDITORÍA**

“La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.

La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos-contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativas-contables que procedan.” (Madariaga, 2004, p. 13)

“La auditoría es un instrumento de gestión que persigue reflejar la imagen fiel del sistema de prevención de riesgos laborales de la empresa, valorando su eficiencia y

detectando las deficiencias que puedan dar lugar a incumplimientos de las normativas vigentes para permitir la adopción de decisiones dirigidas a su perfeccionamiento y mejora.” (Fernández, Iglesias, Llaneza, & Fernández, 2010, p. 31)

La Auditoría es una evaluación, sistemática, documentada, y objetiva que deja constancias escritas de las evidencias observadas, realizada con eficiencia basadas en la opinión del Auditor, para alcanzar los objetivos planteados.

## **2.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

“Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron remplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría Administrativa:

La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.”

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

“Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.”

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra.

En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las

antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de auditoría de gestión:

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente. Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.” (Cuellar, 2014)

La actividad de la auditoría de gestión se enmarca en la mejora del control interno, la gestión de riesgos, pero sobre todo en el análisis de los procesos de las grandes y medianas empresas.

### **2.3.1 Conceptos de las 5 “ES”**

Las 5 “ES” hacen referencia a la Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología, Ética, que permiten el ejercicio del programa de auditoría:

**“Eficiencia.-** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros (Academia mexicana de Auditoría Integral).

La medida de eficiencia compara la relación "insumo/producto" con un estándar pre-establecido. La eficiencia aumenta a medida, que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo.

En síntesis, es la relación entre los productos, en términos de bienes, servicios y otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos.

**Eficacia:** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

**Economía:** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

Se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración adquiere los insumos para el proceso productivo, recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales, para obtener la cantidad y calidad para la fabricación de productos, en base a tiempos y lugares a un precio justo y rentable.

**Ecología:** Uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costo posibles (MKME).

**Ética:** Parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. “La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.” (Maldonado, 2011, pp. 23-24)

Podemos concluir que estos cinco elementos tienen una relación complementaria, y son muy importantes para el desarrollo de las diferentes fases de un programa de auditoría.

### **2.3.2 Propósitos de la Auditoría de Gestión**

El autor establece los principales propósitos de la auditoría de gestión:

- Determinar si la entidad requiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.
- Establecer las causas de ineficiencias o prácticas anti-económicas.
- Evaluar si los objetivos de un programa son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado en que produce los resultados deseados. (Fonseca, 2007, p. 22)

### **2.3.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

Podemos citar entre otros los siguientes objetivos:

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos

por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o proyecto, según sea el caso.

- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o proyecto son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.” (Fonseca, 2007, p. 22)

Podemos decir que los objetivos se centran en establecer y conocer el grado de los resultados, en proteger y utilizar sus recursos de manera eficiente y en cumplir los reglamentos y normas.

### **2.3.4 Técnicas de Auditoría**

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos, de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobaciones necesarias con el fin de poder emitir su opinión profesional. (Cardozo, 2006, p. 18)

#### **2.3.4.1 Clasificación de las Técnicas de Auditoría**

“Clasificación de acuerdo con la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

- **“Estudio general.-** Es la apreciación y juicio de las características generales de la entidad, las cuentas o las operaciones a través de sus elementos más significativos para concluir si se ha de profundizar en su estudio y la forma en que ha de hacerse.
- **Análisis.-** Es el estudio de los componentes de un todo para concluir con base en aquellos respecto de éste. Esta técnica se aplica concretamente al estudio de las cuentas o rubros genéticos de los estados financieros.

- **Inspección.-** Es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones. Se aplica al estudio de las cuentas cuyos saldos tienen una representación material.
- **Confirmación.-** Es la ratificación por parte de una persona ajena a la entidad, de la autenticidad de un saldo, hecho u operación, en la que participó y por la cual está en condiciones de informar válidamente sobre ella.
- **Investigación.-** Es la recopilación de información mediante entrevistas con los funcionarios y empleados de la entidad. Generalmente se aplica al estudio del control interno en su fase inicial y de las operaciones que no aparecen muy claras en los registros.
- **Declaración y certificaciones.-** Es la formalización de la técnica anterior cuando, por su importancia resulta inconveniente que las afirmaciones recibidas deban quedar escritas (declaraciones) y en algunas ocasiones certificadas por una autoridad (Certificaciones).
- **Observación.-** Es una manera de inspección, menos formal, y se aplica generalmente a operaciones para verificar como se realiza en la práctica.
- **Cálculo.-** Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas cuentas u operaciones que se determinan fundamentalmente por cálculos sobre bases precisas.” (Cardozo, 2006, pp. 18-19)

La auditoría cuenta con una serie de técnicas como toda ciencia que puede ser llevado a cabo por un profesional auditor y pueden ser aplicadas en base a las necesidades de cada empresa auditada.

## **2.3.5 Control Interno**

### **2.3.5.1 Concepto del Control Interno**

El control interno de una Entidad u Organismo es un proceso diseñado por la Administración y otro personal de una entidad para proporcionar seguridad razonable con miras al cumplimiento de los objetivos en las categorías de Administración eficaz,

eficiente y transparente de los recursos. Confiabilidad de las rendiciones de cuentas. Y Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables. (Manual de Auditoría Gubernamental: Parte No. X Guía de Evaluación del Control Interno, 2009, p. 2)

### **2.3.5.2 Evolución del Control Interno**

“De manera muy sintética un breve enfoque del Sistema COSO, definido como un proceso, término que no lo comparto personalmente, ya que lo considero como un sistema.

Con motivo de grandes fraudes financieros por los años 80 y 90, profesionales de varias instituciones y de control conformaron un grupo de trabajo en Estados Unidos en 1985. La Comisión se denominó Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commissions, más conocida por sus siglas COSO, para identificar los motivos de los fraudes y la manera de fortalecer el control interno.

El Informe de esta comisión fue encomendado a la firma Internacional Coopers Lybrand & traducido al Español en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España, en 1997. Para este informe se enfoca el control interno desde cinco componentes.

Sin embargo, el avance de la corrupción, a raíz de grandes escándalos, uno de los más sonados el de la Empresa Eléctrica y de Gas de la Multinacional ENRON (1998), obligaron a fortalecer el estudio del riesgo empresarial y el rol de los auditores internos y externos en su evaluación.

Con el Nombre de Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management), la firma Price Waterhouse Coopers & Co. Amplio enfoque del COSO al que se lo conoce como COSO II, mismo que concibe ocho elementos o componentes con sus respectivos sub-componentes.” (Maldonado, 2011, pp. 52-53)

### **2.3.5.3 Componentes del Control Interno**

“**Ambiente del Control.**- Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro elementos e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

**Evaluación del Riesgo.-** Es la identificación de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo de ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

**Actividades de Control.-** Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión.

**Información y Comunicación.-** Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen un aporte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe atender su propia participación en el sistema de control. Así mismo debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

**Monitoreo.-** En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los

objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan tanto para factores externos como internos provocando con ello que los controles pierdan su eficacia.” (Manual de Auditoría Gubernamental: Parte No. X Guía de Evaluación del Control Interno, 2009, pp. 7-8-9-)

#### **2.3.5.4 Importancia del Control Interno**

La evaluación del control interno provee información sobre:

- “Aspectos básicos sobre la naturaleza de los sistemas de administración y control interno.
- La metodología para llevar a cabo la comprensión y evaluación de los sistemas de administración y control interno en tres etapas: Obtención de información básica. Análisis del diseño de los sistemas y comprobación del funcionamiento. Y Comunicación de resultados.
- Forma como se debe organizar los papeles de trabajo elaborados en el desarrollo de esta labor.
- Formularios guías para evidenciar apropiadamente las fases de obtención de información básica y el análisis del diseño”. (Manual de Auditoría Gubernamental: Parte No. X Guía de Evaluación del Control Interno, 2009, p. 10)

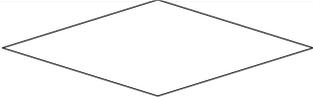
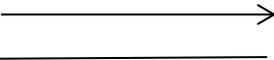
#### **2.3.5.5 Métodos para el Conocimiento del Sistema de Control Interno**

Los métodos a utilizar para el Sistema del control interno son los siguientes:

- ✓ **“Método Descriptivo o de Memorándums.-** Este método consiste en confeccionar memorándum donde se describa cada uno de los procesos que tienen lugar en la entidad que se va auditar. Normalmente el auditor obtiene esta información de la gerencia de la empresa, así como cada uno de los responsables de las áreas de gestión establecidos en la misma. Es un método de difícil aplicación a las grandes empresas en las que por su gran complejidad, no proporcionan una adecuada comprensión del sistema del control interno que se está analizando, lo que puede originar que determinadas debilidades del sistema no se pongan de manifiesto.

- ✓ **Método de los Flujogramas.-** Consiste en la elaboración de diagramas que representan gráficamente los flujos de los documentos, de las operaciones que se relacionan con éstos y de las personas que intervienen en la misma, empleando para ello un conjunto de símbolos que permitan identificar los circuitos operativos de un ciclo de transacciones de los que son representativos.

Algunos de los símbolos más utilizados y su significado son los siguientes:

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	ARCHIVO
	DATOS
	DECISIÓN
	DOCUMENTO
	PROCESO
	MULTIDOCUMENTO
	LINEA DE FLUJOS DE DOCUMENTOS

**Figura No. 01 Simbología para Flujogramas**

**Fuente:** (De la Peña, 2011, p. 103), Auditoría: Informe Práctico

- ✓ **Método del Cuestionario.-** Consiste en obtener la información acerca del SCI a partir de una serie de cuestionarios previamente preparados por el auditor para cada una de las áreas en las que se va dividir el trabajo de auditoría. Normalmente los cuestionarios se diseñan para que cada respuesta negativa suponga, en principio, una debilidad del SCI. También se suele insertar una columna de “Observaciones” donde se aplica o explica, si procede, alguna de las respuestas a las preguntas incluidas en el cuestionario.” (De la Peña, 2011, pp. 102-103)

### 2.3.6 Riesgos de Auditoría

“El riesgo se reduce en la medida en que se obtiene evidencia que respalde la validez de las aseveraciones o representaciones efectuadas por la entidad en los estados financieros. No obstante, cualquiera sea el grado de validez de tales aseveraciones, es inevitable que exista algún grado de riesgo. El trabajo del auditor debe entonces reducirse a un nivel tal, que la existencia de errores, irregularidades o fraude, sea lo suficientemente bajo como para no interferir en su opinión.” (Fonseca, 2007, p. 327)

#### 2.3.6.1 Evaluación del Riesgo

El efecto de la calificación del riesgo de control en el enfoque de auditoría traería como consecuencia:

**“Riesgo Bajo “B”.-** Por el cual se harían revisiones analíticas y comprobaciones de controles claves suficientes para confirmar el juicio del riesgo bajo.

**Riesgo Medio o Intermedio “M”.-** Por el cual se cumplirían pruebas de cumplimiento orientadas a establecer que las deficiencias no ocasionaron errores o irregularidades importantes.

**Riesgo Alto “A”.-** Por el cual se prescindiría de hacer pruebas de cumplimiento a los sistemas y se sugeriría de efectuar una revisión especial, o en el caso de una auditoría financiera se programaría pruebas sustantivas de amplio alcance.” (Manual de Auditoría Gubernamental: Parte No. X Guía de Evaluación del Control Interno, 2009, p. 43)

#### 2.3.6.2 Clases de Riesgos

El riesgo se clasifica en:

**“Riesgo Inherente.-** Es la susceptibilidad de una aserción frente a una declaración equivocada que podría ser material (ya sea individualmente o cuando se agrega con otras declaraciones equivocadas), asumiendo que no están en funcionamiento sistemas de control interno relacionados para mitigar tales riesgos. Por ejemplo, si la entidad tiene inventario con un valor alto que fácilmente podría ser robado, habría un riesgo inherente relacionado con la aserción de existencia.

**Riesgo de Control.-** Este es el riesgo de que la declaración equivocada material que podría ocurrir en la aserción (ya sea individualmente o cuando se agrega con otras declaraciones equivocadas) no sería prevenida, o detectada y corregida, oportunamente, por el control interno de la entidad. Esto aborda el riesgo de que los controles de la entidad (diseñados para mitigar un riesgo particular) fallen en trabajar de manera apropiada y resulten en una declaración equivocada.

**Riesgo de Detección.-** Este es el riesgo de que el auditor no detectará una declaración equivocada que exista en una aserción y que podría ser material. El riesgo de detección nunca se puede reducir a cero a causa de las limitaciones inherentes del proceso llevado a cabo, los juicios humanos que se requieren y la naturaleza de la evidencia examinada. Esos factores de riesgo son tratados mediante planeación adecuada, asignación apropiada del personal de auditoría, la aplicación de escepticismo profesional, y la supervisión y revisión del trabajo de auditoría realizado.” (Mantilla, 2008, p. 128).

### **2.3.7 Hallazgos de Auditoría**

Para la generación de hallazgos de evaluación de auditoría se enfocan los siguientes puntos:

**“Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos (ISO 19011 3.2).

**Hallazgos de la auditoría:** Resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría (ISO 19011 3.4).

**Conclusiones de la auditoría:** Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría (ISO 19011 3.5).

Las observaciones y evidencias recopiladas durante el proceso de auditoría en planta deberán ser evaluadas frente a los criterios de la auditoría previamente definidos hasta obtener los hallazgos y posteriores conclusiones de la misma.

Al finalizar el proceso de recogida de información en planta el equipo auditor debe revisar las evidencias obtenidas y evaluar cuáles de ellas pueda suponer un

incumplimiento de los requisitos de la auditoría. Una vez que se han determinado los hallazgos de la auditoría el equipo auditor debe llegar a conclusiones objetivas sobre cuáles de los incumplimientos detectados deben ser documentados como las notas de no conformidad que se presentarán al auditado en reunión de clausura.” (Couto, 2011, p. 183)

### 2.3.7.1 Atributos del Hallazgo

“Es conveniente insistir en los atributos del hallazgo, por esta razón se transcribe la parte correspondiente del Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional del Sector Público, ILACIF.

**Condición.-** Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios.

**Criterio:** Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

**Efecto.-** Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectivo causada por el fracaso en el logro de las metas.

El efecto es especialmente importante para el auditor en los casos que quiera persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio.

**Causa.-** Es la razón fundamental o razones fundamentales por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración es el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convincente al lector.” (Maldonado, 2011, pp. 71-72.73)

### 2.3.8 Papeles de Trabajo

Es toda aquella información que se reúne y almacena durante la realización de la auditoría para facilitar su examen, constituyéndose en evidencias válidas y suficientes del trabajo realizado por el auditor. (Tamayo, 2003, p. 49)

#### 2.3.8.1 Clasificación de Papeles de Trabajo

“Los papeles de trabajo varían de acuerdo a las circunstancias y criterio del auditor. A continuación una clasificación que permite su fácil empleo y comprensión:

**Archivo Permanente.-** Contiene información que cubre varios periodos de la auditoría y son de utilidad en exámenes posteriores, representando sumo interés para el administrador de la aplicación y fuente de amplia consulta relacionada con cada sistema o aplicación en particular. Como ejemplo se puede mencionar aquella información relacionada con: naturaleza y justificación de la aplicación, reseña de la aplicación, estructura organizacional respecto al manejo de la aplicación, interacción con otras aplicaciones, documentación de entradas y salidas, diccionario de datos, programa, menús, diagramas del sistema, naturaleza y definición de cada proceso, etc.

**Archivo Corriente.-** Se elabora para examinar cada periodo de auditoría a realizar, constituyéndose en evidencia del trabajo desarrollado por el auditor, mostrando todas sus fases y sirviendo como respaldo para presentar los informes respectivos. Como ejemplo se tiene: el programa de trabajo, utilización de datos de prueba, verificación al contenido de archivos, utilización de programas de auditoría, revisión lógica a los programas de la aplicación auditada, control de procesos, análisis de entradas al sistema, análisis de salidas producidas por el sistema, análisis de controles administrativos, análisis de controles organizacionales, informes de auditoría, etc.” (Tamayo, 2003, pp. 50-51)

Los papeles de trabajo son de gran importancia, porque se considera un gran soporte documental en el cual se efectuará el registro permanente del trabajo ejecutado por el auditor durante todo el proceso de auditoría, además son el respaldo para un posterior seguimiento y supervisión.

### 2.3.9 Marcas de Auditoría

“El personal profesional del Despacho debe utilizar las marcas de auditoría que establece el Catálogo en vigor. Una marca de auditoría es un símbolo que equivale a procedimientos de auditoría apilados sobre el contenido de los papeles de trabajo; constituye una declaración personal, individual e intransferible sobre el autor de la cédula de auditoría, cuyas iniciales aparecen en el encabezado.

Las marcas deben anotarse invariablemente a lápiz o tinta roja. El personal profesional debe considerar que el uso de otras marcas y la consecuente apertura de cédulas para aplicar su contenido, constituyen prácticas indebidas que generan tiempo improductivo y no están permitidas en el Despacho”. (Sánchez & Domínguez, 2006, p. 17)

Se recomienda la utilización de marcas estándar, entre las que señalamos las siguientes:

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros oficiales de contabilidad
§	Confrontado con documento fuente
μ	Corrección realizada
ς	Comparado con auxiliar contable
©	Confrontado sin excepción
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
£	Solicitud de Conformación enviada
√	Solicitud de Conformación recibida
Σ	Totalizado
©	Conciliado
∅	Circularizado sin excepción
ψ	Inspeccionado
①	Aplicación de Procedimiento

**Figura No. 02 Fases de Marcas de Auditoría**

**Fuente:** (Morrelli, 2014), Guía de Auditoría Territorial GAT

### 2.3.10 Índices de Auditoría

“Todas las cédulas deben contener un índice; cada auditor puede utilizar el que le sea más práctico, considerando la conveniencia de que todos los trabajos que realice y

personal que participe en la revisión lo hagan de manera uniforme. Se deberán anotar con lápiz rojo, en la esquina inferior derecha, de manera que resulten de fácil identificación (o cualquier otro lugar de fácil identificación)”. (Quevedo, 2005, p. 18)

### **2.3.11 Indicadores de Auditoría**

“Son los que se utilizan para definir los límites bajo los cuales es manejada una organización, ayudan a establecer un punto de partida y una meta que puede ser alcanzada, después de hacer un análisis estadístico de estas cantidades.

El indicador, por la razón anterior se debe expresar cuantitativamente para que sea susceptible de revisión. Así, quien sea responsable de alcanzar las metas en cada proceso, podrá ser medido o evaluado de acuerdo al cumplimiento del mismo.”

#### **2.3.11.1 Características que debe tener un indicador:**

- **Medible.-** Se debe cuantificar
- **Verificable.-** Se debe comprobar
- **Accesible.-** Se debe consultar por varias áreas
- **Útil.-** Debe servir para apoyar en la toma de decisiones
- **Objetiva.-** Libre de sesgos y fácil de interpretar
- **Compatible.-** Debe proveer de información útil para otros indicadores.  
(Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2013, p. 1)

#### **2.3.11.2 Indicadores de Gestión:**

Proporcionan información sobre las funciones y procesos con los que operan la dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Cátedra: Auditoría de Gestión, 2014, p. 35)

“Algunos conceptos y ejemplos que publica la SECODAM – México, sobre los indicadores de gestión:

**Indicadores de Eficacia.-** Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado

de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficiencia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

**Indicadores de Eficiencia.-** Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determina:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficiencia Programática}}{\text{Eficiencia Presupuestal}}$$

**Indicadores de Productividad.-** Se utiliza para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una entidad de tiempo. La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado.

**Indicadores de Impacto.-** Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político o social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico.

Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.” (Maldonado, 2011, pp. 85-87)

Los indicadores se pueden utilizar en distintas etapas y para varios fines, arrojan resultados que permitir medir el avance hacia el logro de los objetivos de la empresa, se utilizan en diferentes niveles basados en los resultados que se desean obtener. Además le sirve al auditor para que comparativamente tome decisiones, analice tendencias,

determine la eficiencia y eficacia de los procesos que son sujetos de revisión.

### **2.3.12 Programa de Auditoría**

“Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

**Tema de auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.

**Objetivos de auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.

**Alcances de auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.

**Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo; así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.

**Procedimientos de auditoría:** Estos procedimientos se realizarán para lograr:

- Recopilación de datos.
- Identificación de lista de personas a entrevistar.
- Identificación y selección del enfoque del trabajo.
- Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.
- Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar controles.
- Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- Procedimientos de seguimiento” (Cátedra: Auditoría de Gestión, 2014, p. 25)

#### **2.3.12.1 Función del Programa de Auditoría:**

“Es fundamental para coordinar y dirigir el trabajo de los auditores, normalmente vinculados profesionalmente a esa organización. Esta tarea comienza con la selección y evaluación de la competencia profesional del personal auditor, al que se ha de proporcionar un marco adecuado y unas directrices que uniformicen la labor de los

equipos de auditoría. Si no se vigila este aspecto convenientemente es probable que se empiece a detectar disparidad de criterios o incluso cierta arbitrariedad en la actuación de los distintos profesionales, lo cual solo puede conducir a una pérdida de credibilidad de los equipo, que los resultados obtenidos al final de la auditoría no sean los esperados, y consecuentemente es posible que tanto el cliente como el auditado no los acepten de buen grado.” (Couto, 2011, p. 13)

El programa de auditoría tiene como fin identificar y documentar los procedimientos de auditoría; la selección de los mismos dependerá del criterio de los auditores. Además son importantes porque sirve de guía para el desarrollo de las pruebas que se ejecutan a las diferentes fases.

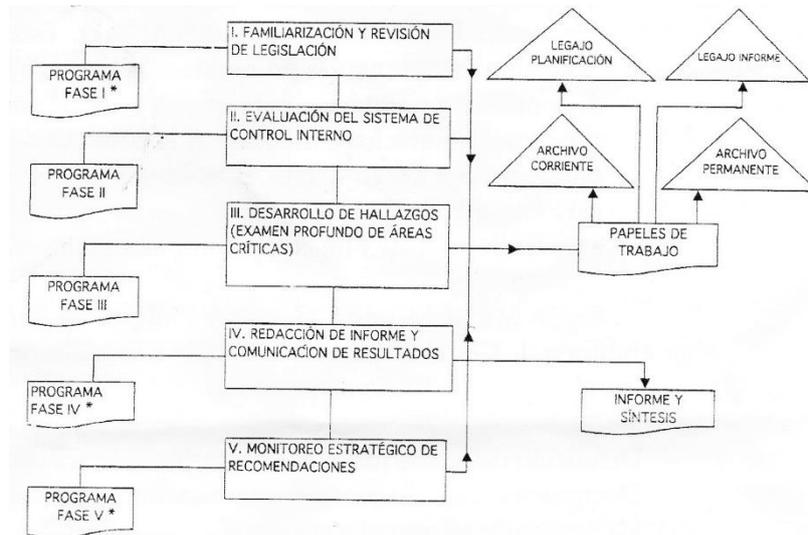
### **2.3.12.2 Ventajas del Programa de Auditoría:**

El uso de programas de auditoría, presenta diversas ventajas para el trabajo que ejecuta el auditor; entre otras tenemos:

- “Proporcionar un plan a seguir con el mínimo de dificultades y confusiones.
- Cuando se incluye el trabajo de auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión alguna en los procedimientos desarrollados.
- Sirven como guía al hacer la planeación de la auditoría del siguiente año. En él se anotan las áreas críticas y significativas, además de la confianza planificada en el control interno.
- El programa nos lleva a determinar rápida y fácilmente el alcance y efectividad de los procedimientos que se emplearán en la revisión a las operaciones de la entidad.
- Los programas de auditoría son el resultado de diseñar procedimientos de acuerdo con las circunstancias y características de la entidad que se está examinando.” (Cardozo, 2006, p. 20)

### 2.3.13 Fases de Auditoría de Gestión

Propuesta de los procesos o fases de Auditoría de Gestión:



**Figura No. 03 Fases de Auditoría de Gestión**

**Fuente:** (Maldonado, 2011, p. 45), Auditoría de Gestión

**“Fase I Familiarización y Legislación de la Normativa.-** Prácticamente el concepto de familiarización sería por los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad son importantes para los auditores de la ISA. La actualización de los archivos de la Auditoría Interna, básicamente el archivo o legado permanentemente es básico y a veces no es parte de esta fase cuando la Unidad tiene la costumbre de ir actualizando sus archivos en versión digital.

La revisión de legislación y normativa de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo o apoyado de un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa.

**FASE II Evaluación del Sistema de Control Interno.-** En la auditoría de gestión cuenta mucho la evaluación del riesgo de allí que conviene aplicar el sistema COSO por el enfoque que se da al riesgo.

La orientación del sistema COSO y el enfoque de evaluación con enfoque gerencial, obliga a ponerse en este campo para analizar la gestión con términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Es de esperar que la evaluación por el sistema COSO brinde grandes resultados aunque diseñar el esquema teórico para una institución, en la vida real, será ir trabajando muy fuerte en los primeros trabajos, hasta tener una base de datos que facilite nuevas evoluciones.

**FASE III Desarrollo de Hallazgos o Exámenes Profundos de Áreas Críticas.-** Esta es la Fase más extensa de la auditoría de gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

Cuando hay muchas áreas críticas hay que imaginar que estas pasan por un embudo y serán examinadas las más críticas.

El concepto de “hallazgos de auditoría” implica que este tenga cuatro atributos:

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto

**FASE IV. Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría.-** A continuación se presentan algunos consejos relacionados con la comunicación que permanentemente debe tener el auditor con la administración y ciertos criterios que pueden servir al momento de redactar el informe.

**I. La comunicación eficaz de un buen auditor.-** El auditor del pasado, según Elbert Hubbard, filósofo Inglés del siglo XVI escribió lo siguiente:

“El auditor típico es un hombre de edad más que madura, flaco arrugado, inteligente, frío, pasivo, no comunicador, con ojos de pescado muerto, modales fríos y al mismo tiempo insensible, calmo, hecho de una mezcla condensada a base de cemento, yeso, una petrificación humana con corazón de granito y sin el encanto del germen de la amistad, sin vísceras o sentido del humor. Afortunadamente, estos seres nunca se reproducen y cuando mueren, acaban en el infierno. Esta fuerte y extremada apreciación va perdiendo vigencia en el mundo moderno en donde el nuevo auditor tiene otra concepción de la profesión y una imagen diferente por el criterio constructivo de la auditoría.

De ahí que el auditor con un amplio criterio de ecuanimidad y ponderación debe mantener una actitud razonable, justa y objetiva. El paradigma del criterio constructivo y de mejoras para el futuro de la auditoría de gestión debe siempre primar en el auditor.

**¿Qué es la buena comunicación?** La respuesta puede darse definiendo qué es lo que la caracteriza o cuales son los factores distintos de aquellas personas que se comunican mejor que el promedio de la gente.

**Características de la buena comunicación.-** Los valores idiosincráticos del buen comunicador son ciertas virtudes, aptitudes y actitudes que conforman un cuadro de personal altamente comunicativa. Las virtudes son mucho más innatas que adquisitivas en tanto que los demás elementos del conjunto que forjan por aprendizaje y ejercicio. Las aptitudes corresponden a lo cognitivo o intelectual, siendo unas facultades de reflexión y otras destrezas de expresión. Las actitudes pertenecen a lo emotivo o sensorial y unas lindan con la equidad mientras que otras lo hacen con la ética.” (Maldonado, 2011, pp. 46-60-69-11-112)

**“Elementos esenciales en la comunicación del auditor.-** El auditor deberá destacarse en aspectos tales como:

- Excelente presentación personal.
- Dinamismo, creatividad y motivación hacia su actividad.
- Tener recursos valiosos.
- Alta capacidad para demostrarse sereno y controlado en situaciones difíciles.
- Poseer alto nivel de energía seguridad y confianza en sí mismo.
- Con gran rapidez mental.
- Ante todo especiales aptitudes para lograr una comunicación efectiva.

**II. Informes exitosos de auditoría.-** El mejor auditor podría afirmar que hay varias clases de auditores en los que se refiere a sus informes:

- Los que se esmeran en hacer papeles de trabajo perfectos, porque creen que estos son un fin, cuando en realidad son un medio para sustentar un informe.
- Aquellos que orientan la auditoría hacia la determinación de responsabilidades, especialmente en el sector público.

- Auditores que quieren hacer del informe una obra literaria y cuidan al máximo la parte gramática, ortográficas, sintaxis, el estilo y la redacción. Y en ese cuidado se les va tanto tiempo que tramitan sus informes en forma inoportuna; sin meditar la importancia de las recomendaciones que han caído en un plano lírico, utópico, abstracto.
- Y finalmente los mejores auditores son los que se ponen la camiseta de la institución y se juegan el todo por el todo para mantener una fluida y permanente comunicación; para lograr que sus recomendaciones se implanten con los beneficios que de ellas se derivan.

**FASE V Monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración.-**

El monitoreo tiene que ver con la supervisión y desarrollo de una inteligente estrategia para que la administración se involucre en la implantación de recomendaciones. Las recomendaciones deben buscar consensos y evitar conflictos de interés. También se pueden contemplar alternativas de solución a fin que la entidad tenga varios caminos a escoger.

La implantación debe tomar en cuenta la relación costo/beneficio. Las recomendaciones requieren que se diseñe un plan de trabajo que precise objetivos, alcance y resultado de lo que será necesario para implementar las recomendaciones.

Las siguientes son las recomendaciones en las implementaciones de las estrategias:

- Instantáneo, para aplicaciones relativamente sencillas.
- Del proyecto piloto: Ensayo de las recomendaciones en solo un aparte de la organización o del sistema.
- Implantación en paralelo: apreciación simultánea por un período del sistema actual y del que será implantado.
- Implantación parcial de aproximaciones sucesivas: seccionar en etapas la del nuevo sistema y pasar de etapa en etapa solo hasta lograr analizar la anterior.” (Cátedra: Auditoría de Gestión, 2014, pp. 53-54-55)

## 2.4 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

### 2.4.1 Definición de Procesos de Producción

“El proceso de producción, elemento central del sistema productivo, constituido por un conjunto de actividades coordinadas que suponen la ejecución física de la producción. Estas actividades incluirán las operaciones propias del proceso, junto a otras actividades complementarias que en realidad servirán para preparar las operaciones, sea bien o servicio. De dicho proceso se obtendrá el producto u objeto de la producción, sea bien o servicio, el cual deberá satisfacer al máximo las necesidades de los consumidores.” (Cuatrecasas, 2009, p. 18)

El proceso de producción es el conjunto de acciones realizadas deliberadamente sobre determinados recursos que denominamos "insumos" con el objeto de obtener nuevos productos o servicios (que impliquen un valor agregado sobre los insumos).

En el concepto de procesos de producción se incluyen los insumos y productos servicios, que son definidos como:

- “**Los insumos.-** Son los recursos económicos (fundamentalmente materias primas y materiales) que se someten a un proceso de transformación (física, geográfica, temporal, etc.) y de los que depende la obtención del producto o servicio final”.
- **Los Productos o Servicios.-** Responden a los objetivos buscados con el proceso de producción”. (Billene, 1999, p. 318)



**Figura No. 04 Proceso de Producción**

**Fuente:** (Billene, 1999, p. 319), Análisis de Costos Dos

Se puede concluir que un proceso de producción es un conjunto de acciones, pasos y

etapas ordenadas que permiten el logro de objetivos. Con el fin de manufacturar el producto o servicio para satisfacer las necesidades de los consumidores.

### 2.4.2 Factores de Procesos de Producción

“Cualquiera que sea su objetivo, un proceso de producción combina dos tipos de factores: el trabajo y el capital, efectuándose la combinación en lo que se llama una unidad de producción.

**El trabajo.-** Es la actividad de los agentes económicos; presenta diversas naturalezas: física, intelectual, psicológica, social, etc.

**El capital.-** Designa los bienes que intervienen en el acto de producción.

No hay diferencia entre el capital y el trabajo, dado que los bienes que constituyen el capital carecen de valor, salvo para el trabajo que los ha hecho disponibles. Constituyen una acumulación de un trabajo anterior.

A veces se les conoce por trabajo muerto, del mismo modo que, en la misma terminología, el trabajo se llama capital variable.” (Chemillier, 1980, p. 1)

### 2.4.3 Tipos de Procesos de Producción

#### A. “Atendiendo al Grado de Automatización:

1. **Manuales.-** Las operaciones del proceso se ejecutan con intervención humana, bien de forma totalmente manual, bien utilizando herramientas sencillas manipuladas manualmente. Algunos ejemplos pueden ser: Los procesos de ensamblaje.
2. **Automático.-** Las operaciones del proceso se ejecutan de forma automatizada sin intervención humana directa.
3. **Semi-automático.-** En el proceso conviven fases manuales y fases automáticas.

#### B. Atendiendo a la frecuencia de ocurrencia:

La generación de un producto acabado ocurre cada cierto intervalo de tiempo.

1. **Continuos.-** La generación del producto ocurre de forma continua en el tiempo.

2. **Semi-continuas.**- Generan un producto acabado unitario pero el proceso funciona de forma continua en el tiempo.

**C. Atendiendo a la naturaleza del flujo productivo:**

Esta clasificación es especialmente importante ya que cada tipo de estos procesos genera unas necesidades de stock intermedio determinadas.

1. **Procesos unidad por unidad.**- El flujo productivo ocurre de forma cíclica generando un producto unitario cada cierto tiempo y de forma continuada.
2. **Procesos por lotes.**- El flujo productivo ocurre por lotes. Cada determinado tiempo el proceso genera un lote de productos (=cantidad determinada de productos). Entre el final del lote y el principio del siguiente hay un tiempo improductivo debido a la manipulación o reajuste de la maquinaria. Se distinguen dos tipos.
3. **Por lotes continuos.**- El lote se genera de forma continua durante la duración del tiempo de lote. Cuando acaba el lote de producción es necesario reajustar la maquinaria para adaptarla al siguiente lote. Este tiempo se denomina tiempo de cambio de serie y es extremadamente importante para definir el stock intermedio que el proceso generará.” (Suñe & Arcusa, 2010, pp. 83-84-85)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

#### **3.1.1 Hipótesis General**

¿La ejecución de una auditoría de gestión mejorará los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013?

#### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

- El desarrollo de la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión ayudará a realizar los pasos necesarios en la ejecución de la investigación.
- La aplicación de la metodología propia de la Auditoría de Gestión permitirá evaluar los procesos de producción en la Avícola Mayorga.
- Emitir un informe final con las recomendaciones mejorarán los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

- ✓ Auditoría de Gestión.

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

- ✓ Procesos de Producción

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Cualitativa.-** Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, puesto que se logró desarrollar el trabajo con mayor énfasis, teniendo como base o partida, la identificación y posterior análisis, de los procesos de producción que se realizan en la “Avícola Mayorga”, ubicada en el Cantón Santiago de Pillaro en Guapante en el Sector La Playa (piscinas municipales).

**Cuantitativa.-** El presente trabajo es cuantitativo porque se utilizó para medir los resultados obtenidos de la evaluación de la encuesta y entrevista aplicada al personal de la empresa, además se realizaron indicadores de gestión para determinar la eficiencia y eficacia de los procesos de producción de la “Avícola Mayorga”; estos datos numéricos permiten tener control sobre los factores que puedan inferir en su rendimiento, minimizando así los posibles errores en el desarrollo de sus actividades.

#### **3.3.1 Tipos de Estudio de Investigación**

**Exploratorio.-** Se utilizó este tipo de estudio investigativo, puesto que se recogieron y examinaron antecedentes generales del problema de estudio, también se analizó las variables, por lo tanto el resultado fue un aporte fundamental en el porvenir de la investigación, que nos permitió superar los inconvenientes existentes.

**Descriptivo.-** Este tipo de estudio nos permitió describir la realidad del entorno de la avícola en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí, poniendo en juego todos los conceptos teóricos anteriormente estudiados con el fin de recolectar información clara y oportuna para orientar nuestro estudio.

**Explicativo.-** El objetivo de este tipo de investigación es justamente explicar el porqué de las causas que originan el problema de este estudio.

#### **3.3.2 Diseño de la Investigación**

**No Experimental.-** Se aplicó el diseño No Experimental por qué no se puede

manipular las variables, la recolección de datos de los fenómenos observados son tomados de su contexto natural, es decir de hechos ya sucedidos, los mismos que fueron obtenidos del personal administrativo – operativo de la “Avícola Mayorga”.

**Transeccional - Descriptivo.-** Este estudio es transeccional – descriptivo, puesto que la recolección de la información se realizó en un período corto de tiempo único, de julio a diciembre del 2013.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

Para la ejecución del presente trabajo de investigación, se considera a la población o universo a todo el personal Administrativo y Operario de la “Avícola Mayorga” para ser analizado. Constituido por:

**Tabla No. 01 Personal Administrativo y Operativo de la Avícola Mayorga**

PERSONAL	NÚMEROS	PORCENTAJE
Administrativo	7	0.46 %
Operativo	8	0.54%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Elaborado por: Mayorga, P. (2014). A partir de la Investigación de Campo

#### 3.4.2 Muestra

Para nuestro estudio se le considera a la muestra una copia fiel representativa de la población o universo.

La recolección de información dentro de los dos elementos, se le aplicó a toda la población o universo debido a que la población es pequeña, puesto que no supera las 50 personas, por lo tanto no se efectuó el calculo de la muestra.

### 3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### **Métodos aplicados:**

**Inductivo – Deductivo.-** Mediante este método se pudo lograr con los objetivos propuestos en la investigación, realizando un estudio particular de los hechos o fenómenos, permitiendo obtener una visión más general de los mismos.

**Analítico – Sintético.-** Este método hace posible la comprensión de cualquier circunstancia estudiada en el problema planteado.

**Histórico – Lógico.-** Con este método se analizó científicamente los datos y antecedentes, del pasado con hechos actuales, de manera que podamos descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación.

**Descriptivo – Sistémico.-** Nos ayudó a realizar un análisis más claro y detallado del fenómeno a investigar.

### **Entre los métodos empíricos:**

- Recolección de información.
- Criterio de expertos.

### **Entre las técnicas se utilizaron:**

**Observación Directa.-** Es utilizada con mayor frecuencia en la recolección de información, porque se cumple un trabajo continuo para determinar los factores que intervienen en este estudio.

**Encuesta.-** Esta encuesta se aplicó a nivel Administrativo y Operativo, con el propósito de recopilar la información para detectar las debilidades existentes y poder determinar hacia donde se deben encaminar los procesos de producción.

**Entrevista.-** Se le efectuó a nivel Gerencial, definiéndose como un diálogo intencional con el fin de recabar información de todas las actividades, para evaluar la gestión del

control interno de la “Avícola Mayorga”. De tal manera que nos permita lograr los objetivos con eficiencia.

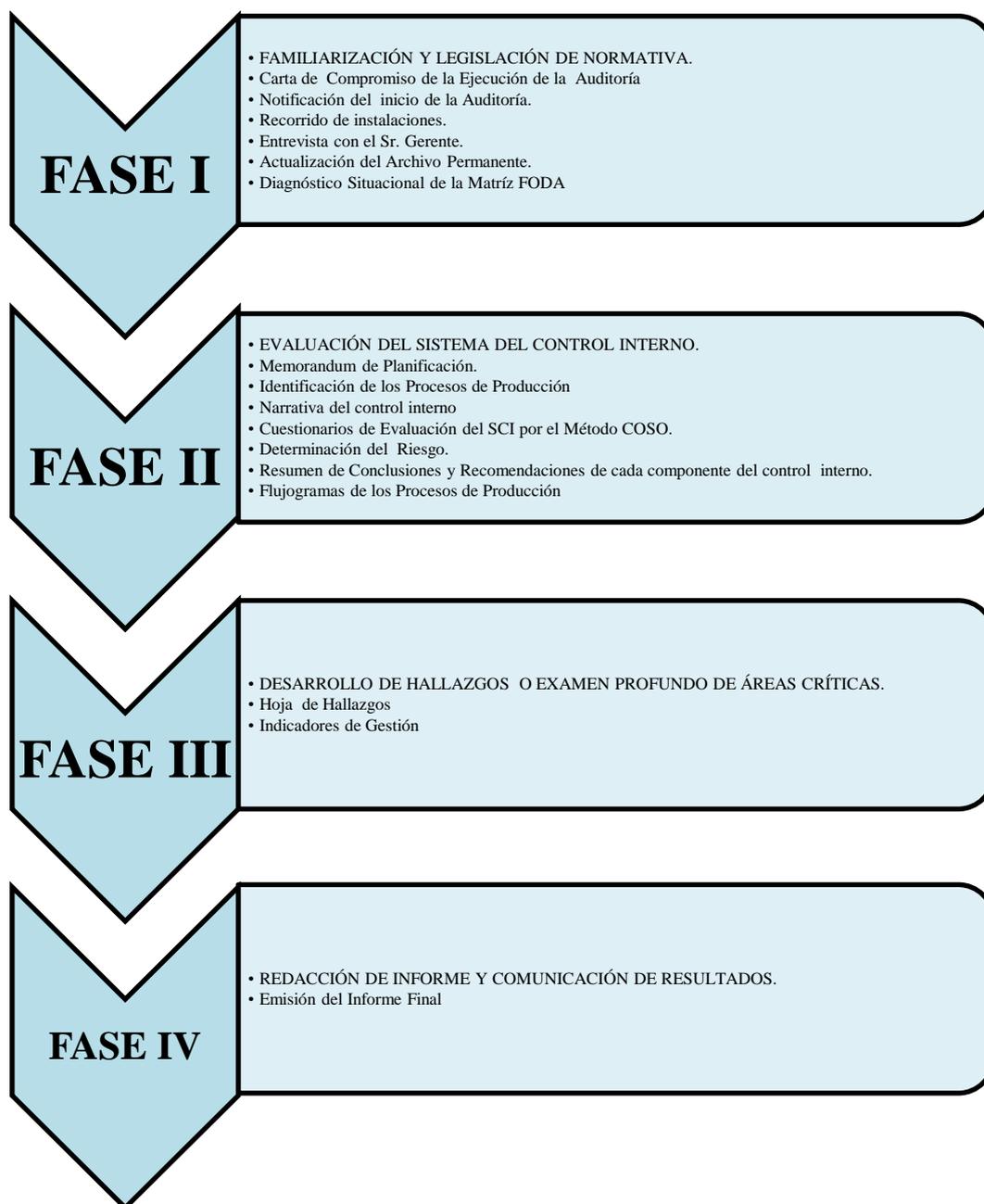
**Narrativa.-** Se aplicó este recurso como una técnica para conseguir datos o información específica a través de los relatos realizados por el Señor Gerente y la Señorita Auxiliar Contable, de ciertas situaciones o factores que permitan construir conocimientos.

**Los Instrumentos a emplearse:**

- Fichas.
- Cuestionario.
- Guía de Entrevista.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Metodología: Guía y/o Procedimiento de Implantación o de Propuesta



**Figura No. 05 Procedimiento de Implantación o de Propuesta**

Elaborado por: Mayorga, P. (2014). A partir de la investigación de campo.

## **4.2 Identificación de la Empresa**

### **4.2.1 Antecedentes de la Empresa:**

El señor Kléver Estuardo Mayorga Gordón, Gerente propietario de la “Avícola Mayorga” inicia sus actividades legalmente en el año 1999, posesionándose rápidamente en el mercado, consiguiendo ser reconocida a nivel nacional, por la alta calidad en la producción de huevos de aves ponedoras.

Este negocio es el pilar fundamental de la familia Mayorga Gordón, son ocho hermanos y todos se dedican a la avicultura, se empezó como una microempresa, posteriormente cada hermano emprendió su propio negocio.

El Sr. Kléver Mayorga inició sus primeros pasos en el sector avícola elaborando el balanceado con un molino alquilado, mientras que el proceso de levante se lo realizaba de manera empírica (al suelo) y contaba tan solo con un galpón de postura; en la parroquia de Atahualpa domicilio del propietario. Poco a poco fue creciendo e incrementando el negocio y se vio la necesidad de trasladar la granja a la hacienda del cantón Pillaro en donde nació la “Avícola Mayorga”, construyendo tanto el galpón de levante como los galpones de postura y además se comenzó a procesar el alimento balanceado para las futuras aves ponedoras.

Hoy en día cuenta con 7 galpones (un galpón de levante que es el de recepción y crianza para pollitas bebes que dan cabida a 23.500, pollitas las mismas que remplazarán a las gallinas de producción una vez que hayan terminado con su ciclo de postura, que comprende entre los 12 meses de vida útil; siendo seis los galpones de postura que dan cabida a 22.0000 aves ponedoras cada uno de estos están abastecidos de las instalaciones necesarias para un adecuado alojamiento de las aves; jaulas, bebederos automatizados con niples, comederos, calentadores e instalaciones eléctricas, representando un número total de 132.000 aves ponedoras ).

Una de las ventajas favorables que posee la “Avícola Mayorga” es justamente contar con una infraestructura de alta tecnología, lo cual le permite estar un paso más adelante frente a la competencia del sector; pero pese a esta considerable inversión para

mantener y mejorar la producción no ha sido suficiente, puesto que no existe un correcto control interno y manejo del departamento de producción, tanto en la elaboración del balanceado como en los procesos de levantamiento y postura.

#### 4.2.2 Ubicación:

El Cantón Santiago Pillaro, se encuentra ubicado en la parte noreste de la Provincia de Tungurahua, en el centro del País, con una población de 35.000 habitantes, tiene una altura de 2.803 msnm. Pocos lugares en el mundo tienen el privilegio de poseer una multiplicidad de micro climas a los diferentes pisos ecológicos existentes, es uno de esos sitios en los que la naturaleza se muestra exuberante y prodigiosa. Por ubicarse en la Cordillera Andina, su suelo es fértil y es aprovechado por sus habitantes como un excelente recurso de producción.

La empresa “Avícola Mayorga” se encuentra ubicada:

**Tabla No. 02 Ubicación de la Empresa**

<b>PROVINCIA</b>	<b>Tungurahua</b>
<b>CANTÓN</b>	<b>Santiago de Pillaro</b>
<b>SECTOR</b>	<b>La Playa, (Piscinas Municipales de Guapante Grande)</b>

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2014). A partir de la investigación de campo



**Gráfico No. 01 Ubicación Geográfica**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

### 4.3 Implantación o Propuesta

Ejecución de la Auditoría de Gestión para los procesos de producción de la Avícola Mayorga en la Provincia de Tungurahua, Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

#### 4.3.1 Índices de Referencia de Auditoría:

 <b>“AVÍCOLA “MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Índices de Auditoría</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013	
<b>ÍDICE</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>F.L.N.</b>	Familiarización y Legislación de la Normativa
<b>C.E.A.</b>	Carta Ejecución de la Auditoría
<b>N.I.E.</b>	Notificación de Inicio del Examen
<b>V.I.</b>	Visita Instalaciones
<b>E.G.</b>	Entrevista al Gerente
<b>A.P.</b>	Archivo Permanente
<b>D.S.</b>	Diagnóstico Situacional FODA
<b>E.S.C.</b>	Evaluación del Sistema de Control Interno
<b>M.P.</b>	Memorándum de Planificación
<b>I.P.P.</b>	Identificación de Procesos de Producción
<b>N.C.I.</b>	Narrativa del Cuestionario de Control Interno
<b>C.C.I.</b>	Cuestionario Control Interno
<b>R.C.R.</b>	Resumen de Recomendaciones y Conclusiones de los componentes
<b>F.P.P.</b>	Flujograma de Proceso de Producción
<b>E.P.A.</b>	Examen Profundo de Áreas Críticas
<b>N.P.P.</b>	Narrativa de los Procesos de Producción
<b>H.H.</b>	Hoja de Hallazgos
<b>I.G.</b>	Indicadores de Gestión
<b>I.C.R.</b>	Redacción de Informe y Comunicación de Resultados
<b>C.P.I.</b>	Carta de Presentación de Informe
<b>I.A.</b>	Informe de Auditoría

Tabla No. 03 Índices de Referencia de Auditoría

### 4.3.2 Marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas Aclaratorias (llamada de auditoría)
$\Sigma$	Sumatoria
√	Revisado o verificado
*	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
//	Duplicidad de Funciones
∅	Hallazgo
Δ	Inexistencia de manuales
®	No reúne requisitos
○	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
✕	Operación aritmética incorrecta
»	Confrontado contra documento original
~	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia

Tabla No. 04 Marcas de Auditoría

### 4.3.3 Familiarización y Legislación de Normativa

**F.L.N.**  
**1/1**

#### FASE I



**“AVÍCOLA “MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Programa de Auditoría**

**Familiarización y Legislación de Normativa**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

#### OBJETIVOS:

- ✓ Comunicar el inicio de la Auditoría.
- ✓ Familiarizar el entorno de la Avícola mediante un recorrido por sus instalaciones.
- ✓ Analizar el archivo o legajo permanente.
- ✓ Examinar el FODA.

N <sup>o</sup>	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Realice la carta de compromiso de ejecución de la Auditoría.	C.E.A	P.M.	20/11/2014	
2	Notifique el inicio del examen de auditoría.	N.I.E.	P.M.	03/12/2014	
3	Realice recorrido por las instalaciones y conocimiento de las actividades principales para observar e inspeccionar en forma física.	V.P.	P.M.	03/12/2014	
4	Prepare una entrevista con el Sr. Gerente con la finalidad de recopilar información de carácter general.	E.G.	P.M.	05/12/2014	
5	Revise el archivo permanente y prepare una lista de la documentación que debería actualizarse en este legajo.	A.P.	P.M.	08/12/2014	
6	Realice un diagnóstico situacional de la matriz FODA	A.F.	P.M.	10/12/2014	
				ELABORADO POR: P.M.	FECHA:11/12/2014
				REVISADO POR: A.H.	FECHA:12/12/2014

**Tabla No. 05 Fase I Familiarización y Legislación de la Normativa**

#### 4.3.3.1 Carta de Compromiso de Ejecución de la Auditoría de Gestión

C.E.A.  
1/1

Riobamba, 01 de Noviembre del 2014

Señor

Kléver Mayorga

Gerente Propietario de la Avícola Mayorga

Presente.-

De nuestra consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la ejecución de la auditoría de gestión a tan prestigiosa industria avícola, comprendido en el período de julio a diciembre del 2013, tenemos a bien comunicarle nuestro compromiso para efectuar este estudio con todo el sentido de responsabilidad, profesionalismo y de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoría. Nuestra finalidad es obtener una opinión acerca de la gestión realizada en el departamento de producción de la avícola, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo así como también revisión y análisis de documentos. Cualquier particular o fenómeno que podamos evidenciar durante el diagnóstico será comunicado mediante el informe final en las conclusiones y recomendaciones.

Consideramos que su colaboración y la de todo el personal en cuanto a la información requerida y conocimiento de la situación actual, será un aporte significativo que nos permitirá obtener un trabajo objetivo y exitoso.

Sin otro particular por el momento nos despedimos y suscribimos de ustedes.

Atentamente,

Lcdo. Andrés Haro

Patricia Mayorga

H & M  
Auditores

#### 4.3.3.2 Notificación de Inicio de Examen de Auditoría

**N.I.E.**  
**1/1**

Riobamba, 03 de diciembre del 2014

Asunto: Notificación de Inicio de Examen de Auditoría.

Para: Todo el personal de la “Avícola Mayorga”.

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente nos permitimos dirigirnos a ustedes muy cordialmente, para expresarles un gentil saludo y a la vez notificarles el inicio de actividades de la auditoría de gestión en la “Avícola Mayorga”, correspondiente al período de julio a diciembre del 2013, este estudio corresponde a un desarrollo práctico de Tesis previo a la obtención del Título en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de evaluar el nivel del control interno de los procesos de producción y así poder emitir un informe eficaz para una mejor toma de decisiones y alcanzar con éxito continuo las metas planteadas.

Sin otro particular que informar y convencidos de su colaboración, nos despedimos y suscribimos de ustedes.

Atentamente,

Lcdo. Andrés Haro

Patricia Mayorga

H & M  
Auditores

#### 4.3.3.3 Visita a las Instalaciones

V.I.  
1/1

### “AVÍCOLA MAYORGA”

#### Auditoría de Gestión

#### Visita a las Instalaciones

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Los días 03 y 04 de diciembre del 2014, se procede a realizar una visita breve a las instalaciones de la industria avícola. En el recorrido nos acompañó el señor Gerente, quien nos manifestó que sospecha que hay un cuello de botella en el departamento de producción, puesto que no existe un adecuado control interno en el desarrollo de las actividades diarias; se pudo observar los siguientes puntos, los mismos que nos ayudarán para el desarrollo de la investigación. La razón social es “Avícola Mayorga”, su fecha de inicio de actividades legalmente registrada es el 01 de diciembre de 1999. Su ubicación es en la Provincia de Tungurahua en el Cantón Santiago de Pillaro, en el Sector la Playa (Piscinas Municipales en Guapante Grande). Las actividades económicas a las cuales se dedica son: La obtención de huevos de aves, crianza de aves de corral y la obtención de alimento de balanceado. Su representante legal es el señor Kléver Estuardo Mayorga Gordón. La avícola cuenta con un número de siete empleados administrativos y ocho trabajadores operativos siendo en total quince colaboradores.



La infraestructura es de alta tecnología. Las paredes de los galpones son hechos en ladrillo y su techo en eternith (un galpón para levante y seis galpones para

postura), las jaulas son de hierro, los bebederos automatizados con niples, los comederos, calentadores e instalaciones son eléctricas.

#### 4.3.3.4 Entrevista al Señor Gerente

**E.G.**  
**1/3**

### “AVÍCOLA MAYORGA”

#### Auditoría de Gestión

#### Entrevista al Señor Gerente

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

<b>Nombre del Entrevistado:</b> Señor Kléver Mayorga	<b>Fecha:</b> 05/12/2014
<b>Cargo:</b> Gerente Propietario	<b>Hora:</b> 10H00 A.M.
<b>Entrevistador:</b> Patricia Mayorga	<b>Lugar:</b> Gerencia

**1 ¿Cumple la Avícola con las Leyes y Regulaciones establecidas en el país para su normal funcionamiento?**

Si, la empresa tiene la documentación en regla

**2 ¿Cuenta la Avícola con una Misión y Visión bien definida?**

No, la Avícola todavía no cuenta con estos parámetros

**3 ¿Conoce usted el plan estratégico para el cumplimiento de las metas u objetivos planteados?**

No, lo conozco porque no disponemos de un plan estratégico.

**4 ¿La Avícola cuenta con un Organigrama Estructural y Funcional bien definidos?**

Si, contamos con el Organigrama Funcional y Estructural correspondiente.

**5 ¿Existen un Código de Ética que regule los valores y principios del personal?**

No, la avícola no cuenta con un Código de Ética propio.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Entrevista al Señor Gerente**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**6 ¿Cree usted que el sistema de control interno que se utiliza en la Avícola es el más apropiado?**

No, de mi punto de vista pienso que se podría mejorar en muchos aspectos

**7 ¿La Avícola cuenta con una persona encargada de supervisar las actividades de cada proceso de producción?**

En teoría si.

**8 ¿Existe un plan de capacitaciones para el personal operativo de la avícola?**

Lamentablemente no tenemos destinada una partida en el presupuesto para esta actividad.

**9 ¿Se aplican indicadores para medir la eficiencia, eficacia y economía del departamento de producción de la avícola?**

Debo decir que no aplicamos ningún método para evaluar.

**10 ¿Piensa usted que ejecutar un estudio técnico como una auditoría de gestión mejorarán los procesos de producción de la avícola?**

Estoy seguro que sí, porque realizar estudios técnicos para mejorar siempre es saludable para la granja.

**11 ¿Cree usted que los métodos aplicados en los procesos de producción de la avícola son los más adecuados para lograr los objetivos planteados?**

Pienso que se podría hacer mucho más para optimizar los procesos y alcanzar satisfactoriamente las metas propuestas.

**12 ¿Conoce usted las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de la Avícola?**

Lamentablemente debo decir que no tenemos estos puntos por escrito, pero puedo describirlos verbalmente para su análisis posterior.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Entrevista al Señor Gerente**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**FORTALEZAS:**

- ✓ Asesoramiento técnico y oportuno.
- ✓ Dispone de infraestructura y maquinaria necesaria.
- ✓ Cuenta con capital propio.
- ✓ Buenas relaciones Bancarias.
- ✓ Capacidad física para ampliación de la actividad avícola.
- ✓ Ubicación Geográfica estratégica.

**OPORTUNIDADES**

- ✓ Reactivación de la industria avícola.
- ✓ El crecimiento poblacional incrementa las necesidades alimenticias.
- ✓ Mercado no atendido en el sector rural de la provincia.
- ✓ Poder adquisitivo.
- ✓ Clientes permanentes.

**DEBILIDADES.**

- ✓ No existe una estrategia de planificación.
- ✓ Falta de indicadores de desempeño.
- ✓ Falta de compromiso y conciencia por parte del personal al cumplir con las normas y reglas en su totalidad.
- ✓ Falta de ejecución de una Auditoría de Gestión.

**AMENAZAS**

- ✓ Costos elevados en las importaciones de materias primas.
- ✓ Contaminación del medio ambiente.
- ✓ Inestabilidad de las políticas del País.
- ✓ Entrada de nuevas industrias avícolas al mercado.
- ✓ Competencia desleal.

### “AVÍCOLA MAYORGA”

#### Auditoría de Gestión

#### Archivo Permanente

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

#### **BASE LEGAL**

Es responsabilidad del Estado respaldar y regular la actividad avícola de nuestro país, a través de AGROCALIDAD, el mismo que es encargado de controlar el funcionamiento de las granjas avícolas, con el objeto de garantizar y proteger la calidad de vida de la población ecuatoriana, principalmente respecto a la salud, seguridad nutricional y alimentación.

Según la resolución No. 047 del Decreto Ejecutivo No. 1449, establece que el Director Ejecutivo de Agro calidad deberá emitir una Guía General de carácter voluntario referente a la Adopción y Certificación de Buenas Prácticas Avícolas (BPA).

También se rige al Código Orgánico de la Producción e Inversión Registro Oficial No. 569 del 20-12-2010, Art. 242. (2010: 100). Libro VI Sostenibilidad de la Producción y su Relación con el Ecosistema Título I De la Eco-Eficiencia y Producción Sostenible.

Art. 242.- Se entenderán como procesos productivos más eficientes y competitivos, la implementación de tecnologías de punta, que permitan mejorar la administración y utilización racional de los recursos, así como prevención y control de la contaminación ambiental, producto de los procesos productivos, la provisión de servicios y el uso final de los productos. Además cuenta con todos los permisos necesarios para su legal funcionamiento como son:

- Ruc
- Afiliaciones al IESS
- Contratos legalizados con el Ministerio de Labores
- Permiso de Bomberos
- Patentes Municipales
- Permiso de Agro calidad
- Permiso Sanitario
- Permiso del Uso del Suelo
- La Ficha Técnica Ambiental (se encuentran en proceso de aprobación)

“AVÍCOLA MAYORGA”

Auditoría de Gestión

Archivo Permanente

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

PLAN ESTRATÉGICO

La “Avícola Mayorga” no cuenta con un plan estratégico definido. Ø

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

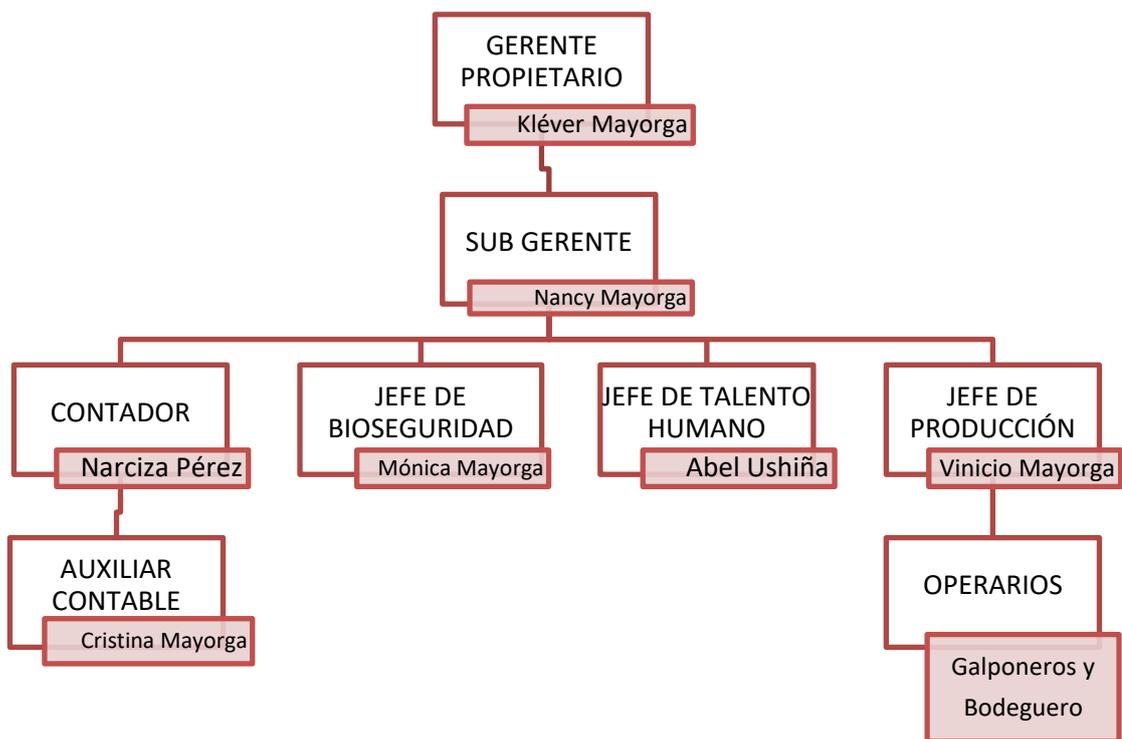


Figura No. 06 Organigrama Estructural de la Empresa

Elaborado por: Mayorga, P. (2014). A partir de la investigación de campo.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Archivo Permanente**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**Funciones del Personal**

**Gerente**

Constituye el representante legal de la empresa

**Funciones**

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo
- Tomar decisiones para la solución de problemas
- Controlar los bienes y recursos económicos.
- Aprobar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la avícola.
- Proveer a la avícola de los suficientes recursos económicos.
- Mantener buenas relaciones, gerentes corporativos y proveedores.

**Sub-Gerente**

Apoya al Gerente a dirigir, organizar y controlar la avícola.

**Funciones**

- Analiza la información, apoya en el cumplimiento de las responsabilidades de los Jefes de las diferentes áreas.
- Sugerir mejoras para los procesos sistemáticos.
- Manejar y administrar los recursos materiales, financieros y tecnológicos que le sean asignados.
- Comercializar y mercadear la producción de la avícola.
- Aplicar diferentes tecnologías, adaptarlas e implementarlas bajo las normas establecidas por la avícola.
- Efectuar los procesos de cobro de las ventas a crédito.
- Autorizar las compras y gastos de la avícola.
- Obrar y actuar con principios y valores éticos y humanos en su trabajo.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Archivo Permanente**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**Contadora**

Encargada de manejar, controlar, vigilar e informar la situación financiera de la avícola.

**Funciones**

- Dirigir, planificar, organizar y controlar las actividades financieras y contables.
- Elabora los Estados Financieros de la avícola.
- Proporcionar la información, para la toma de decisiones.
- Llevar los libros y registros contables.
- Presentar los informes económicos mensuales a Gerencia.
- Elaborar los presupuestos y flujo de efectivo.
- Elaborar los roles de pago para empleados.
- Realiza el inventario físico de los activos fijos.
- Declaración mensual y anual de impuestos.
- Preparar informes finales para cada período.

**Auxiliar Contable**

Encargada de procesar la información financiera de la avícola.

**Funciones**

- Registro de los movimientos bancarios y verificación del saldo bancario.
- Manejar y controlar el fondo de Caja Chica.
- Llevar el control de ventas y compras.
- Prepara el resumen para la declaración de impuestos
- Elabora cotizaciones para los clientes.
- Realiza las conciliaciones bancarias.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Archivo Permanente**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

- ▣ Ayudar en las constataciones físicas de los activos.
- ▣ Realizar otras funciones de oficina como: encargarse de depósitos, ayudar en las gestiones de los servicios básicos y SRI.
- ▣ Se encarga del archivo de documentos en general.

**Jefe de Bioseguridad**

Es la persona que coordina y organiza todos los procedimientos que involucren el control sanitario y seguridad de las aves, cumpliendo y haciendo cumplir con las normas de bioseguridad.

**Funciones**

- ▣ Controlar y revisar los registros del proceso de vacunación de las aves.
- ▣ Organizar y controlar el lavado y desinfección de galpones, instalaciones, maquinaria y equipos.
- ▣ Especificar medidas activas y pasivas para las plagas (roedores, insectos y aves).
- ▣ Realizar un plan de medicación y vacunación.
- ▣ Establecer un procedimiento estandarizado que considere el manejo de residuos generados.

**Galponeros**

Constituyen la base de la actividad económica de la avícola, puesto que tiene a su cargo el proceso de levante (recepción y crianza de las pollitas bebes), así como también el proceso de postura (crianza de gallinas ponedoras), el mismos que requiere de un cauteloso y adecuado control; para obtener una producción de calidad y alto valor nutricional.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Archivo Permanente**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**Funciones**

- ☐ Desinfectar los galpones a base de sustancias químicas.
- ☐ Realizar el aseo y limpieza de cada galpón.
- ☐ Recolección de huevos.
- ☐ Abastecer los comedores con balanceado.
- ☐ Controlar los bebederos de agua.
- ☐ Registrar la mortalidad de las aves.
- ☐ Aplicar medidas y técnicas de bioseguridad las mismas que permitan alcanzar una sanidad eficiente tanto en el medio ambiente como durante el período de crianza y madurez de las aves.
- ☐ Dar a conocer las necesidades y problemas que se presenten.

**Jefe de Talento Humano**

Es quién identifica las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

**Funciones**

- ☐ Selección del nuevo personal.
- ☐ Realiza evaluaciones periódicas al personal de acuerdo a su lugar de trabajo.
- ☐ Precisa las funciones encomendadas, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ☐ Controla la optimización de tiempo y recursos en la ejecución del trabajo.
- ☐ Recluta al nuevo personal, para facilitar la incorporación del mismo a las diferentes unidades.
- ☐ Promover la uniformidad en el trabajo.
- ☐ Plantear nuevos procedimientos para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y materiales

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Archivo Permanente**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**Jefe de Producción**

Es el encargado de coordinar y controlar la producción del balanceado, cubetas de huevos, así como también de organizar la programación en el área de producción.

**Funciones**

- ☐ Mantener constante comunicación y brindar información al Gerente.
- ☐ Supervisar la calidad tanto de la materia prima como la del producto final.
- ☐ Manejar técnicamente los insumos, los procesos productivos, en la creación de bienes, generando alta productividad.
- ☐ Planificar, organizar, supervisar y dirigir las labores del proceso productivo tanto del balanceado como de levante y postura.
- ☐ Presentar informes técnicos cuando estos sean solicitados.

**Bodeguero**

Es la persona que debe tener un control y registro de los egresos e ingresos de los diferentes materiales, equipos e insumos. Además responsabilizarse del control de calidad de los productos que se encuentra en la Bodega y velar que el local cumpla con las condiciones óptimas de almacenamiento.

**Funciones**

- ☐ Verificar que las facturas de auto consumo, órdenes de embarque y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.
- ☐ Verificar y controlar los ingresos de materia prima.
- ☐ Controlar los diferentes egresos del producto final.
- ☐ Elaborar actas de entrega y de consumo.
- ☐ Almacenar y custodiar materiales, insumos y equipos.
- ☐ Revisar el adecuado almacenaje en la bodega.
- ☐ Realizar mensualmente inventarios.

#### 4.3.3.6 Diagnóstico Situacional de la Matriz FODA

D.S.  
1/9

### “AVÍCOLA MAYORGA”

#### Auditoría de Gestión

#### Diagnóstico Situacional FODA

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

#### Análisis de medio interno

Debilidades y Fortalezas

#### Definiciones:

- ✓ **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la industria.
- ✓ **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la industria avícola ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

#### Análisis de medio externos

Oportunidades y Amenazas

#### Definiciones:

- ✓ **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la industria.
- ✓ **Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Diagnóstico Situacional FODA</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoramiento técnico y oportuno.</li> <li>✓ Dispone de infraestructura y maquinaria necesaria.</li> <li>✓ Cuenta con capital propio.</li> <li>✓ Buenas relaciones Bancarias.</li> <li>✓ Capacidad física para ampliación de la actividad avícola.</li> <li>✓ Ubicación Geográfica estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reactivación de la industria avícola.</li> <li>✓ El crecimiento poblacional incrementa las necesidades alimenticias.</li> <li>✓ Mercado no atendido en el sector rural de la provincia.</li> <li>✓ Poder adquisitivo.</li> <li>✓ Clientes permanentes.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe una estrategia de planificación.</li> <li>✓ Falta de indicadores de desempeño.</li> <li>✓ Falta de compromiso por parte del personal al cumplir con las normas y reglas en su totalidad.</li> <li>✓ Falta de ejecución de una Auditoría de Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costos elevados en las importaciones de materias primas.</li> <li>✓ Contaminación del medio ambiente.</li> <li>✓ Inestabilidad de las políticas del País.</li> <li>✓ Entrada de nuevas industrias avícolas al mercado.</li> <li>✓ Competencia desleal.</li> </ul>

**Tabla No. 06 FODA**

## Matriz Correlacional de Fortalezas y Oportunidades

**D.S.**  
**3/9**

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b>							
<b>Auditoría de Gestión</b>							
<b>Matriz Correlacional de Fortalezas y Oportunidades</b>							
Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013							
<b>F</b> <b>O</b>	F1 Asesoramiento técnico y oportuno	F2 Infraestructura y maquinaria necesaria	F3 Capital propio	F4 Buenas relaciones Bancarias	F5 Capacidad física para la ampliación avícola	F6 Ubicación Geográfica estratégica	
O1 Reactivación de la industria avícola	1	3	5	3	1	3	<b>16</b>
O2 Crecimiento poblacional incrementa la necesidad alimenticia	1	1	3	1	3	3	<b>12</b>
O3 Mercado no atendido en el sector Rural de la provincia	1	1	1	1	1	5	<b>10</b>
O4 Poder adquisitivo	3	5	5	5	3	3	<b>24</b>
O5 Clientes Permanentes	1	1	1	5	1	3	<b>12</b>
	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	

**Tabla No. 07 Matriz Correlacional de Fortalezas y Oportunidades**

## Matriz Correlacional de Debilidades y Amenazas

**D.S.**  
**4/9**

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b>					
<b>Auditoría de Gestión</b>					
<b>Matriz Correlacional de Debilidades y Amenazas</b>					
Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013					
<b>D</b>  <b>A</b>	D1	D2	D3	D4	
	No existe una estrategia de planificación	Falta de indicadores de desempeño	Falta de compromiso por parte del personal al cumplir con las normas y reglas	Falta de ejecución de un auditoría de gestión	
A1 Costos elevados en las importaciones de materia prima	5	1	1	1	<b>8</b>
A2 Contaminación del medio ambiente	3	1	5	5	<b>14</b>
A3 Inestabilidad de las políticas del país	3	1	1	1	<b>6</b>
A4 Entrada de nuevas industrias avícolas al mercado	3	1	1	3	<b>8</b>
A5 Competencia desleal	1	1	1	1	<b>4</b>
	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	

**Tabla No. 08 Matriz Correlacional de Debilidades y Amenazas**

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b>		
<b>Auditoría de Gestión</b>		
<b>Matriz de Prioridades Aspectos Internos</b>		
Período del 01 de julio al 31 de diciembre 2013		
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
F6	Ubicación Geográfica estratégica.	La ubicación geográfica de la avícola es privilegiada puesto que posee una biodiversidad de climas.
F4	Buenas relaciones bancarias	Las relaciones bancarias permiten obtener crédito en el momento oportuno.
F3	Cuenta con capital propio.	El capital propio es muy importante, ya que indica la solvencia que tiene la avícola
F2	Dispone de infraestructura y maquinaria necesaria.	Contar con infraestructura y maquinaria de punta, es favorable para optimizar recursos.
F5	Capacidad física para ampliación de la actividad avícola.	El espacio físico permite crecer e implementar equipo de acuerdo al avance tecnológico.
F1	Asesoramiento técnico y oportuno.	El contar con asesoramiento adecuado a través de profesionales especializados ayuda a optimizar los recursos.
<b>DEBILIDADES</b>		
D1	No existe una estrategia de planificación.	El plan estratégico facilita el desarrollo y cumplimiento de los objetivos a mediano y corto plazo.
D4	Falta de ejecución de una Auditoría de Gestión.	La ejecución de una auditoría de gestión permite realizar un estudio profundo para determinar los posibles cuellos de botellas en la producción.
D2	Falta de indicadores de desempeño.	Aplicar los indicadores de desempeño ayuda a medir la eficiencia del personal en sus diferentes actividades.
D3	Falta de compromiso por parte del personal al cumplir con las normas y reglas en su totalidad.	El trabajo realizado en base a las normas y reglas de la empresa conduce a alcanzar la misión de la avícola.

**Tabla No. 09 Matriz de Prioridades Aspectos Internos**

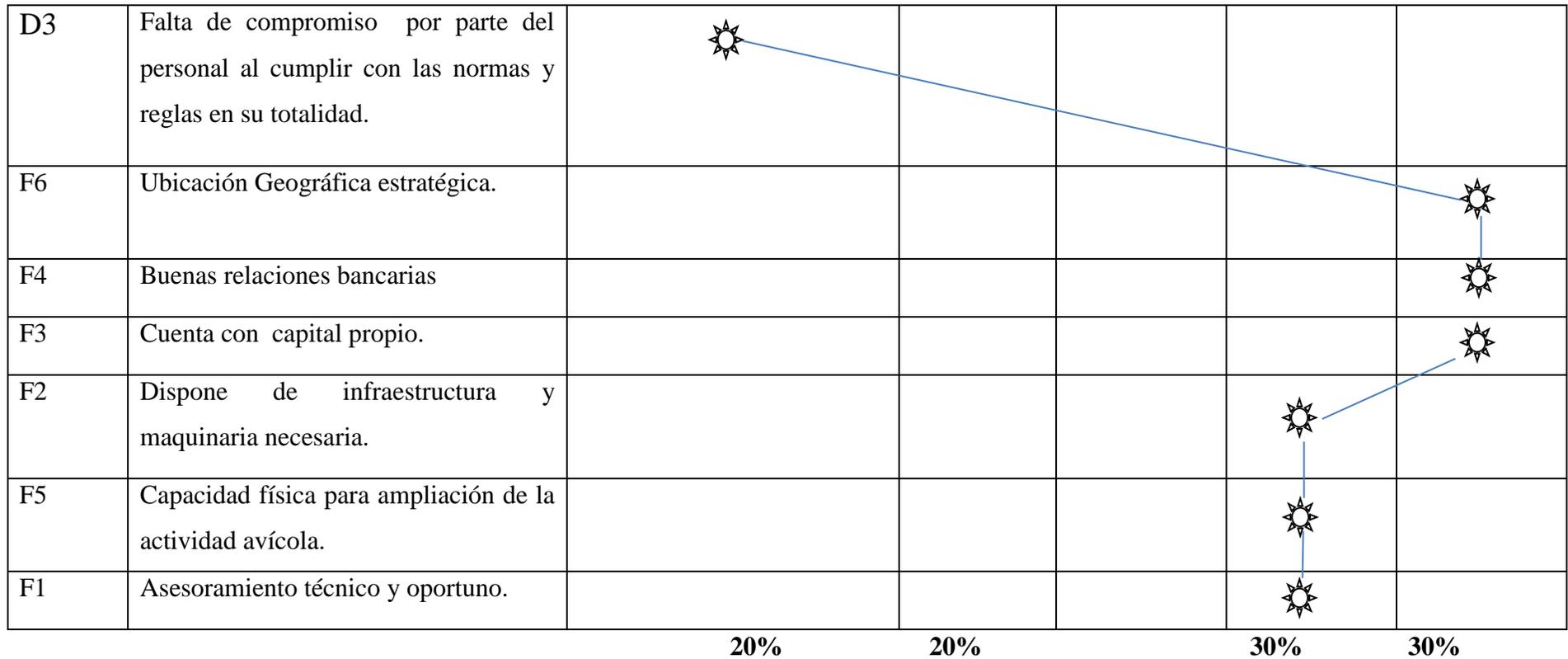
## Matriz de Prioridades Aspectos Externos

D.S.  
6/9

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b>		
<b>Auditoría de Gestión</b>		
<b>Matriz de Prioridades Aspectos Externos</b>		
Período del 01 de julio al 31 de diciembre 2013		
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>ASPECTO EXTERNO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
O4	Poder adquisitivo.	El poder adquisitivo permite el crecimiento y desarrollo de la empresa.
O1	Reactivación de la industria avícola.	La reactivación de la industria avícola ayuda al desarrollo socio económico de la población y a su vez se obtienen mejores ingresos para la avícola.
O2	El crecimiento poblacional incrementa las necesidades alimenticias.	A mayor crecimiento poblacional mayor incremento en la demanda alimenticia de huevos.
O5	Clientes permanentes.	Contar con clientes fieles nos da seguridad y deseo de seguir brindando un producto de alta calidad y valor nutricional.
O3	Mercado no atendido en el sector rural de la provincia.	Es una ventaja poder llegar al micro cliente puesto que nos permite ir un paso más adelante de la competencia.
<b>AMENAZAS</b>		
A2	Contaminación del medio ambiente.	El cuidado del medio ambiente, nos permite proteger nuestro planeta y la perseverancia de la raza humana.
A1	Costos elevados en las importaciones de materias primas.	Los costos elevados de las importaciones incrementa el costo de producto final nos hacen menos competitivos, en consecuencia disminuye la utilidad.
A4	Entrada de nuevas industrias avícolas al mercado.	La competencia es una amenaza, el mercado se divide, en consecuencia la demanda disminuye
A3	Inestabilidad de las políticas del País.	El cambio de mando de estado y leyes genera incertidumbre y desconfianza en la economía del país.
A5	Competencia desleal.	Cuando la competencia usa formas inadecuadas, para ganar mercado, puede llegar a desestabilizar la avícola.

Tabla No. 10 Matriz de Prioridades Aspectos Externos

“AVÍCOLA MAYORGA” Auditoría de Gestión Perfil Estratégico Interno Período del 01 de julio al 31 de diciembre 2013						
CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
D1	No existe una estrategia de planificación.		☀			
D4	Falta de ejecución de una Auditoría de Gestión.		☀			
D2	Falta de indicadores de desempeño.	☀				



$\Sigma = 100\%$

Tabla No. 11 Perfil Estratégico Interno

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Perfil Estratégico Externo**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre 2013

<b>CÓDIGO</b>	<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	<b>CLASIFICACIÓN DE IMPACTO</b>				
		<b>AMENAZAS</b>		<b>NORMAL</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	
		<b>GRAN AMENAZA</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>EQUILIBRIO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>GRAN OPORTUNIDAD</b>
A2	Contaminación del medio ambiente.					
A1	Costos elevados en las importaciones de materias primas.					
A4	Entrada de nuevas industrias avícolas al mercado.					



**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Diagnóstico Situacional FODA**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre 2013

**Análisis del Perfil Interno**

El análisis indica que la avícola cuenta con más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas, sin dejar a un lado cambios urgentes, como canales de comunicación interna que permitan a la avícola cumplir con sus objetivos y tornarse cada día más competitiva en el ámbito local, forjando más estrategias e incentivando al personal a realizar un trabajo eficiente y eficaz para su desarrollo, en el proceso cronológico con la finalidad de cumplir con las metas trazadas por la empresa.

Se debe innovar la infraestructura, incrementar el número de galpones para utilizar la extensión de suelo baldío que posee la avícola.

Aprovechar las buenas relaciones bancarias con las que cuenta la avícola para invertir y seguir ofreciendo un producto de buena calidad y alto valor nutricional a la colectividad.

Para lo cual se deberá realizar la toma de decisiones responsables para el crecimiento de la agroindustria y evaluar la competitividad con otras industrias que realizan la misma actividad. Esto se realizará a su vez con el aprovechamiento de las fortalezas que posee la empresa, logrando que estas se incrementen y ayuden al constante desarrollo de la “Avícola Mayorga”.

**Aspectos Externos**

Una vez realizada la matriz de medios externos se ha determinado que existe una igualdad tanto de las amenazas como las oportunidades, por lo que se hace necesaria y urgente la implementación de estrategias para que la avícola pueda ser más competitiva, de tal manera que se logre convertir las amenazas en grandes oportunidades, aprovechando las existentes para lograr mantener a la avícola en el mercado.

#### 4.3.4 Evaluación del Sistema del Control Interno

**E.S.C.**  
**1/1**

#### FASE II

#### “AVÍCOLA MAYORGA”



**Auditoría de Gestión**  
**Programa de Auditoría**  
**Evaluación del Sistema del Control Interno**  
Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

#### OBJETIVOS:

- ✓ Identificar los procesos de producción que serán objeto de evaluación.
- ✓ Elaborar los cuestionarios del S.C.I. para cada uno de sus componentes.
- ✓ Evaluar el nivel del riesgo de cada componente.
- ✓ Elaborar flujogramas por cada proceso de producción.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Elabore un Memorándum de planificación.	M.P.	P.M.	16/12/2014	
2	Identifique los procesos de producción existentes en la avícola.	I.P.P.	P.M.	18/12/2014	
3	Aplice la técnica de la narrativa para obtener información.	N.C.I.	P.M.	05/01/2015	
4	Evalúe el cuestionario del control interno con el método COSO I y determine el nivel de confianza.	C.C.I.	P.M.	05/01/2015	
5	Realice el cuadro resumen de conclusiones y recomendaciones de los componentes del control interno.	P.N.C	P.M.	19/01/2015	
6	Prepare flujogramas de cada proceso de producción identificado en la avícola.	F.P.P.	P.M.	22/01/2015	
				ELABORADO POR: P.M.	FECHA:23/01/2015
				REVISADO POR: A.H.	FECHA:26/01/2015

**Tabla No. 13 Fase II Evaluación del Sistema del Control Interno**

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Memorándum de Planificación**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**1. Motivo del Examen**

Este estudio de la auditoría de gestión para los procesos de producción de la Avícola Mayorga en la Provincia de Tungurahua del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013, corresponde a un desarrollo práctico de Tesis previo a la obtención del Título en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de evaluar el nivel del control interno de los procesos de producción y así poder emitir un informe eficaz para tomar decisiones efectivas y alcanzar con éxito continuo las metas planteadas.

**2. Requerimientos de la Auditoría**

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

**3. Cronograma de Actividades**

Fechas de Intervención Estimadas

- Inicio del trabajo de campo 03/12/2014
- Finalización del trabajo de campo 22/01/2015
- Presentación del informe 27/02/2015
- Emisión del informe final de Auditoría 09/03/2015

**4. Equipo Multidisciplinario**

- Lcdo. Fermín Haro (Supervisor)
- Patricia Mayorga (Jefe de Equipo)

**5. Recursos Financieros**

- Materiales
- Pasajes

**6. Enfoque de la Auditoría**

**a. Componentes escogidos para la fase de la ejecución**

La auditoría de gestión analizará el componente de los procesos de producción de la “Avícola Mayorga” de la Provincia de Tungurahua del Cantón Santiago de Pillaro.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Memorándum de Planificación**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**b. Enfoque a:**

La ejecución de este estudio está orientada hacia el control de gestión de operación y resultados de los procesos de producción.

**7. Objetivos:**

**a. Objetivo General**

Ejecutar una auditoría de gestión para los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

**b. Objetivos Específicos**

- Evaluar el sistema de control interno de la “Avícola Mayorga”.
- Evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de producción en la Avícola Mayorga utilizando los indicadores de gestión
- Emitir un informe de la auditoría de gestión para sugerir recomendaciones para mejorar los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

**8. Alcance**

La auditoría de gestión practicada a la “Avícola Mayorga”, comprende al período del ejercicio económico de julio a diciembre del año 2013, en el cual se evaluará la gestión del control interno de los procesos de producción, la aplicación de las pruebas de auditoría estarán previstas en los programas de trabajo para cada una de las fases de auditoría.

**9. Indicadores de Gestión**

Para la aplicación de la auditoría de gestión se empleará indicadores de economía, eficiencia, eficacia, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual del departamento de producción.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**  
**Identificación de los Procesos de Producción**  
Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Se procede a redactar todos los tres procesos observados:

**1. PROCESO DE ELABORACIÓN DE BALANCEADO**

En este paso se realiza el balanceado para el consumo propio de las aves en la avícola.

**Llegada de la materia prima.-** La materia prima se recibe a granel, esta llega en los camiones, obligatoriamente se debe pesar al momento que ingresa a la avícola, para tener nuestro registro y luego comparar con el peso que el proveedor ha facturado; el proceso es el siguiente:

Como primer paso se debe proceder a tomar el peso con la báscula de la granja, previamente se debe desinfectar el camión.

El camión tiene que bajar de nuevo y volver a subir para verificar el peso y comparar con el peso de la báscula de donde fue enviado.

En caso de existir algún inconveniente o alteración se debe notificar y por lo tanto recibir la materia prima bajo la condición de la observación.

Después de haber recibido el peso se pasa al control de calidad de la materia prima directa (El maíz), entonces tenemos que controlar la humedad del mismo con una máquina que sirve para medir el nivel de humedad, tiene que estar en un promedio de 13 a 14 grados de humedad, caso contrario no se puede recibir la mercadería, en vista que si sobrepasa los niveles de humedad al realizar el balanceado las proteínas disminuyen, por ende vienen las enfermedades razón por el cual debemos tener mucha atención al recibir la materia prima para evitar contratiempos.

“AVÍCOLA MAYORGA”

**Auditoría de Gestión**

**Identificación de los Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Por último una vez realizadas las revisiones pertinentes se procede al descargue, luego se prenden los transportadores los mismos que llevan la materia prima hacia los silos para su posterior almacenamiento.

**Preparación para la transformación de la materia prima.-** En este paso se debe tener todo preparado para la transformación; el balanceado se lo realiza por toneladas, de la siguiente manera:

Se entrega la formula al encargado de la bodega, la misma que es minuciosamente controlada por el nutricionista. El bodeguero es el encargado de despachar la materia prima para la orden de producción. Como siguiente paso después de las vitaminas se pone la materia prima indirecta tenemos que pesar el afrecho, la harina de pescado, el carbonato. Se prende el tanque de aceite de palma para que se disuelva y poder sacar del tanque, se pesa y se lo tiene listo para cada tonelada.

**Elaboración del Balanceado.-** Para iniciar este paso se debe primero prender las máquinas dando paso a los transportadores de cada silo para que automáticamente pase el maíz al molino el cual está adaptado a una pesa digital previamente programada para el número de quintales por toneladas que se necesiten, una vez que se llega al peso programado la pesa se detiene y manda al molino para molerlo y por otro transportador lo envía a una tolva ajustada a una pequeña báscula donde se pesa nuevamente el maíz, aquí se suma la pasta de soya que de igual manera está adecuada para pesar automáticamente el valor programado; de ahí pasa a la mezcladora subterránea, que conjuntamente con el resto de ingredientes se mezclan de 3 a 4 minutos. Por último pasa por otro transportador a un silo que se encuentra ubicado en la parte de afuera de la granja, a este silo se lo llena, luego pasará un camión adaptado de manera especial para trasladar el balanceado, este transporte se llama granelero, el mismo que

## “AVÍCOLA MAYORGA”

### Auditoría de Gestión

#### Identificación de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Abastecerá y repartirá a cada uno de los galpones con alimento, este proceso se lo repite las veces necesarias.

**Transporte para cada galpón.-** El granelero con alimento balanceado se dirige a cada galpón, en los cuales está adaptado de igual forma un silo, optimizando de esta manera espacio y tiempo.



**Gráfico No. 02 Granelero, Proceso de Elaboración de Balanceado**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

## 2. PROCESO DE LEVANTE

Para poder explicar este proceso de levante de pollitas, primero vamos a conocer los implementos necesarios que sirven para el desarrollo del mismo.

**Criadoras.-** Se utilizan para el crecimiento de las pollitas bebe, funcionan a base de gas industrial y proporcionan calefacción. Son programadas para alcanzar el grado de temperatura deseado y para apagarse automáticamente una vez que supera la calefacción programada



**Gráfico No. 03 Calentadora**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

“AVÍCOLA MAYORGA”

**Auditoría de Gestión**

**Identificación de los Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

- **Bombas de Vacunas.-** Son similares a la bombas de fumigación, funcionan a base de batería, se deben recargar antes de 12 horas de su utilización. Se emplean para realizar la aplicación de vacunas a aspersion.



**Gráfico No. 04 Bomba para vacuna.**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo

- **Bombas de Mochilas.-** Son bombas de fumigación, las mismas que sirve para desinfectar el galpón y así evitar enfermedades a través de una buena bioseguridad.



**Gráfico No. 05 Bomba para desinfectar**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

- **Pistolas para Vacunar.-** Tienen la forma de una jeringuilla porque tienen una aguja, estas pistolas se utilizan para la aplicación de vacunas, las cuales son aplicadas directamente a la ave.

**Despicatora.-** Estas máquinas son eléctricas, son utilizadas para realizar el corte de pico de las aves; esta actividad se lleva a cabo cuando las pollitas bebes cumplen

“AVÍCOLA MAYORGA”

Auditoría de Gestión

Identificación de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Ocho semanas de edad; este proceso se efectúa para evitar desperdicios de huevo, y sobre todo para impedir que las pollitas se picoteen entre ellas y así disminuir el índice de mortalidad.



Gráfico No. 06 Despicatora

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**2.1 Desarrollo del Proceso de Levante.-** Cabe recalcar que este proceso es el más cauteloso y esencial, puesto que es la base de la producción. Un buen levante permitirá resistir a la pollita de enfermedades, responder eficientemente a las vacunas, alcanzar el correcto tamaño corporal y eventualmente rendir a su máximo potencial genético, todos estos particulares depende en sí de sus primeras semanas de vida; es decir si existe un buen levante habrá una excelente producción de huevos para alcanzar satisfactoriamente nuestros objetivos. Se debe cumplir los siguientes pasos:

- **Limpieza.-** Se procede a retirar toda la gallinaza y pollinaza que se encuentra en el galpón, esta limpieza se lo realiza en el lapso de una semana, se debe baldear con detergente acido para pisos y tuberías, las jaulas son arregladas en caso de que exista algún desperfecto, para finalmente desinfectarlo por toda su área el galpón.



Gráfico No. 07 Limpieza de Galpón, Proceso Levante

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

## “AVÍCOLA MAYORGA”

### Auditoría de Gestión

#### Identificación de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

- **Aislamiento.-** Por regla fija este galpón debe estar aislado del resto de galpones de postura para evita enfermedades y para obtener una mejor bioseguridad. Una vez realizada la limpieza del galpón, se debe cerrar por completo con veneno para roedores por un período de dos semanas. Además es recomendable que el encargado del galpón de levante sea solo para este proceso no es saludable mezclarlo con el de postura.



**Gráfico No. 08 Aislamiento de Galpón, Proceso Levante**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

- **Preparación del Galpón.-** Después de haber efectuado eficazmente los pasos anteriores, se procede a preparar el galpón tomando en cuenta lo siguiente:
  - ✓ Se debe forrar todo el galpón por dentro y fuera con una cortina de sacos, de esta manera se evita que las pollitas bebes adquieran enfermedades y además para mantener el ambiente con una temperatura adecuada.
  - ✓ Se instalan las calentadoras. La temperatura ideal es entre 26° y 27° centígrados, es factible alcanzar esta temperatura gracias al sistema de calefacción que posee la granja, basta prenderlo con anticipación de unas 5 horas antes de la llegada de las pollitas bebes.
  - ✓ Se debe ubicar una capa de tomo de arroz en las callas debajo de las jaulas para poder recibir la gallinaza de las nuevas pollitas.
  - ✓ En cada una de las jaulas se coloca una malla y un pedazo de papel periódico, para evitar que el alimento y las mismas pollitas puedan terminar en el suelo.

“AVÍCOLA MAYORGA”

Auditoría de Gestión

Identificación de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

- **Ventilación.-** Este paso es de vital importancia para el crecimiento de las pollitas, puesto que nos permitirá obtener aire fresco y al mismo tiempo eliminar el aire contaminado; además nos ayudará a controlar que la temperatura y humedad del galpón sean las apropiadas para así poder contrarrestar las enfermedades y conseguir un producto final óptimo.



**Gráfico No. 09 Ventilador de Galpón, Proceso de Levante.**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

- **Agua.-** En este punto podemos decir que el agua es esencial para el crecimiento de los seres vivos de ahí que también regula la temperatura corporal. La restricción del consumo de agua sea por causas accidentales o deliberada reducirá el consumo de alimento por ende el índice de crecimiento. La temperatura ideal del agua debe ser igual a la temperatura del galpón, nunca deberá superar los 35° centígrados. Se debe tomar en cuenta que lo primero que pueden ingerir las pollitas bebés es justamente el agua al menos durante las dos primeras horas de su estadía en su nuevo hábitat. Se debe tomar también atención a los nipples los cuales tienen que estar a una altura acorde al tamaño de las aves.

- **Alimento.-** El primer alimento que deben comer las pollitas es el balanceado granulado, si bien es cierto la granja cuenta con su propia planta de balanceado, pero este tipo de balanceado no lo producen por lo tanto se debe comprar; siendo este balanceado el más importante para el desarrollo de las mismas, la eficiencia en la conversión alimenticia nunca será tan buena como durante estas primeras semanas de vida.

“AVÍCOLA MAYORGA”

Auditoría de Gestión

Identificación de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

- **Llegada de la pollita bebe.-** El pedido se lo debe realizar con anticipación, para que la casa incubadora programe el nacimiento de las mismas, estas llegan de un día de nacidas a la granja, antes de su ingreso por orden aleatorio se escoge unas 15 pollitas y se envía a la ciudad de Quito para efectuar un examen de serología y así tener la certeza que las pollitas llegan sanas; en caso contrario si adquieren después alguna enfermedad la causa sería responsabilidad de la granja más no de la incubadora.

Al momento de recibir a las pollitas el galpón debe estar ya en óptimas condiciones y el personal debe ser muy rápido y eficiente para sacarlas de los cartoneros y ponerles en las jaulas, este proceso debe ser lo más pronto posible para evitar que la pollita se sofoquen de tal manera que su temperatura corporal sea la mejor. Una vez colocadas todas las pollitas en sus respectivas jaulas se debe incentivar a las pollitas para que beban agua, moviendo los niples cada 4 horas durante las primeras semana, luego de dos horas aproximadamente se puede colocar en las jaulas el alimento balanceado. Otro factor que se debe tomar en cuenta es la temperatura que no debe bajar de los 25° centígrados; conforme pasan los días hasta llegar a los 21 días que las calentadoras deben retirarse por completo y las pollitas comienzan a comer el alimento balanceado preparado por la granja, el mismo que se comienza a suministrarles ya directamente en los comederos más no en las jaulas puesto que ya son capaces de beber solas sin necesidad de más incentivos.

- **Vacunas.-** Se suministran dependiendo la edad por vía ocular, aspersion o intramuscular, de acuerdo al calendario establecido, a las prescripciones médicas e indicaciones del veterinario de la granja. Es importante tener en cuenta que solamente se deben aplicar las vacunas contra enfermedades prevalentes al área donde se tenga planeado colocar las parvadas. Se debe tener presente que la inmunidad de las enfermedades inicia en el huevo y continua en el periodo de recría, por lo tanto es sumamente importante disponer de un excelente programa de vacunación.

“AVÍCOLA MAYORGA”

**Auditoría de Gestión**

**Identificación de los Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

• **Evitar Enfermedades.-** En este lapso es importante estar atentos a cualquier síntoma que manifiesten las pollitas para evitar enfermedades. Algunos de los síntomas pueden ser:

- Aves pipiando fuerte (hambre, frío)
- Amontonamiento de aves ( frío o corrientes de aire)
- Se muestran jadeantes o lánguidas (demasiado calor)
- Picoteo entre compañeras de jaula (Falta de sal en la dieta)

• **Despique.-** Una vez cumplidas las ocho semanas de vida de las pollitas se debe proceder a realizar el despique, esta edad es óptima puesto que los ovarios todavía no comienzan su madurez sexual, por lo tanto sufrirán menos estrés y en un futuro no afectará la producción de huevos; obviamente después de este procedimiento sin lugar a duda se administra un anti estrés para evitar un shock en las pollitas. Es también aconsejable que al momento de despigar a las pollitas al mismo tiempo ir arralando, es decir pone menos pollitas en cada jaula y aumenta el largo de las jaulas. El propósito de este paso es controlar el canibalismo y mejorar la conversión del alimento.

**Pasos a seguir:**

- La hoja debe estar filosa, recta y al rojo vivo realizado por un profesional calificado
  - Se encaja el pico cerrado en el orificio guía. El dedo pulgar deberá estar presionando ligeramente la parte posterior de la cabeza del ave, el dedo índice bajo la garganta para detener la lengua.
  - Presionar la hoja con firmeza y seguridad para obtener un corte limpio, manteniendo la hoja abajo durante 2 ½ segundos con el pico apoyado firmemente sobre ésta.
  - No cauterizar por más de 2 ½ segundos
  - Si el corte sangra mucho, se debe afilar la hoja o reemplazarla por otra.
- **Peso Corporal.-** Cuando las pollitas han cumplido las ocho semanas su cuidado ya no es tan riguroso, se debe poner el balanceado por canales solo una vez al día y

“AVÍCOLA MAYORGA”

Auditoría de Gestión

Identificación de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Simplemente mover comederos incentivando a las pollitas a consumir más alimento para que alcancen el peso establecido por la tabla, este control de peso se realiza semanalmente tomando muestras basadas en registros y llevando estadísticas por cada lote.

Desarrollar una ave baja en peso en la madurez sexual reduce el peso medio del huevo por lo tanto afectará su calidad de la cascarilla, cantidad y viabilidad. Es aconsejable entonces criar una pollona con el peso adecuado con constitución fuerte según su edad para obtener resultados de postura óptimos.

- **Capacidad.-** Este galpón de levante cuenta con una infraestructura óptima y adecuada para el confort y bienestar de las 22.000 pollitas bebes. Es uno de los sitios más importantes de la granja puesto que aquí se levantará a las futuras aves ponedoras, las mismas que darán una utilidad y nos permitirán seguir alcanzando las metas propuestas.

- **Alimento Balanceado.-** Uno de los factores de vital importancia en el crecimiento de las pollitas es el alimento (balanceado), el mismo que es analizado rigurosamente por un profesional en porcentajes de proteínas, energías y fibras, de tal modo que el primer balanceado que se les suministra en su primer mes de vida es el inicial, luego entre el segundo y tercer mes de vida consumen el balanceado de crecimiento y para terminar su dieta con el balanceado de desarrollo hasta las 20 semanas que ya son gallinas por ende inician su vida productiva. Si su alimentación es correcta cuando lleguen a su madurez sexual tendrán uniformidad en la postura y así el lote de producción será óptimo en picos elevados.

- **Iluminación.-** Debemos tener en cuenta que este paso es un factor esencial en el desarrollo de la aves, puesto que tener bajo control la duración del día en el período

**“AVÍCOLA MAYORGA”****Auditoría de Gestión  
Identificación de los Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

De crianza y postura nos permitirá tener un mejor rendimiento tanto en cantidad como en calidad del huevo. Inmediatamente al primer día de su llegada las pollitas deben tener el galpón iluminado por completo, en vista que el mismo está forrado con cortina se debe realizar una instalación eléctrica colocando focos en cada metro de distancia, durante las primeras semanas, los mismos deben estar prendidos las 24 horas del día, al iniciar la segunda semana se retiran gradualmente tanto las cortinas como los focos hasta elevarlos en su totalidad; de aquí en adelante se mantendrá solo la luz natural. El contar con una iluminación adecuada nos permite tener un óptimo crecimiento, también nos ayuda a evitar el canibalismo y controlar la madurez sexual.

- **Bioseguridad.-** Uno de los aspectos más importantes de la bioseguridad es evitar el contagio de enfermedades, por lo tanto se debe tener mucho cuidado y atención en desinfectar religiosamente cada semana el galpón, el calzado de la persona o personas que ingresen y salgan del mismo, no mezclar al galponero con el de postura y usar el uniforme y herramientas propios del galpón de levante.

- **Traslado a Postura.-** Una vez llegados los cinco meses de vida (20 semanas), se convierten en gallinas y se debe proceder su traslado al galpón de postura, aunque es recomendable hacerlo a partir de las 17 semanas para evitar que las huevas se rompan también para que no haya un traspíe en el arranque de postura dando lugar a que puedan tener tiempo para adaptarse a su nuevo hábitat en el galpón de postura.

**3. PROCESO DE POSTURA.-** Para llevar a cabo este proceso es indispensable cumplir con ciertas condiciones:

- **Limpieza.-** Los pasos a seguir son los mismo que en el de levante; de la misma manera se retira toda la gallinaza y pollinaza, se debe baldear el galpón y tuberías con ácido y detergente, las jaulas se deben verificar que se encuentren en buen estado; caso contrario se deberán arreglar.

“AVÍCOLA MAYORGA”

Auditoría de Gestión

Identificación de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

- **Desinfección y Descanso.-** Terminado el paso anterior se debe desinfectar bien el galpón, y colocar veneno para roedores de tal manera que durante 15 días el galpón este cerrado y en descanso, así las bacterias o cualquier anticuerpo extraño pueda eliminarse por completo y así poder recibir tranquilamente al nuevo lote.
- **Agua y Alimento.-** Las tuberías y los niples deben estar en perfecto estado para que las gallinas puedan ingerir agua segura de la misma manera el alimento tiene que estar ya listo en los canales para que las aves no sientan ni sufran estrés por el cambio. En este proceso las gallinas por haber alcanzado la edad adulta ya no son tan propensas a adquirir enfermedades, pero no por esto se las debe descuidar.
- **Llegada de las gallinas.-** Las aves llegan en jaulas en un camión, se procede a ponerlas dentro de sus respectivas jaulas en un número de 6 gallinas, el proceso es casi igual al del levante solo que ahora se las saca de una en una.
- **Medidas de control.-** Existe un formulario el cual es entregado a su respectivo galponero para que lleve un registro de producción consta de fecha, producción, despachos y muertes así se podrá tener el índice de postura y la mortalidad bajo control para que en el momento de descarte coincida el número de aves que tiene registrado nuestro galponero con el número de aves existentes.
- **Alimento Balanceado.-** En este período de postura las aves consumen dos dietas sin antes primero realizar un análisis de proteínas, fibras y energías para constatar que su peso es correcto, evitando así el sobrepeso puesto que esto ocasionaría serios problemas como la ruptura de la huevara provocando su muerte; por la tanto la primera dieta a consumir es la pick postura que comen desde la semana 21 hasta la semana 50 que es más o menos cuando su nivel de postura baje hasta un 85% para luego concluir con el balanceado de postura a partir de la semana 51 hasta la semana 82 culminando su vida productiva y se liquida el lote con la venta de las gallinas.

**“AVÍCOLA MAYORGA”****Auditoría de Gestión****Identificación de los Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

- **Recolección de Huevos.-** El galponero se encarga de recoger los huevos en un coche especial; esta recolección las primeras semanas se realiza solo unas tres veces luego las gallinas igualan postura y a partir de ahí se recogerá diariamente, puesto que no se puede dejar acumular los huevos para evitar que se rompan. Una vez efectuada la recolección de huevos de cada galpón se almacena en columnas de 20 cubetas, es aconsejable hacer un repaso por la tarde. De acuerdo a una tabla establecida se controla el porcentaje de postura así se puede evaluar en qué condiciones se encuentra el lote por lo general las gallinas igualan postura a partir de la semana 24 o 26 llegando a un tope 96% a 97% de producción en este pico se mantienen hasta la semana 37 bajando su producción paulatinamente.

**Gráfico No. 10 Proceso de Postura. Recolección de Huevos**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

- **Despacho.-** Se procede a contar y verificar cuantas cubetas hay en cada galpón con las hojas de registros, luego se puede despachar responsabilizando a cada galponero por el saldo.
- **Desinfección y Bioseguridad.-** En esta etapa se debe tener un cuidado más intenso puesto que ingresan al galpón terceras personas (clientes), la limpieza y desinfección debe ser de dos o tres veces a la semana así como también se debe colocar veneno para roedores mensualmente para evitar enfermedades y alteraciones en la postura.

“AVÍCOLA MAYORGA”

**Auditoría de Gestión**

**Identificación de los Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

• **Mortalidad.-** La mortalidad es un punto clave que se debe controlar con evidencias por lo tanto hay un trabajador encargado de retirar y comprobar cuantas aves han muerto diariamente, se debe anotar religiosamente todos los datos que servirán en el momento de liquidar el lote.

Las aves muertas se las lleva a enterrarlas en una fosa común que se encuentra a un kilómetro de distancia de la granja.

• **Venta y Liquidación.-** Cumplido el año de su vida productiva las gallinas comienzan a envejecer, pierden su plumaje, baja el porcentaje de postura y aumenta el índice de huevos rotos, por lo tanto ya no es rentable para la avícola de tal manera que se inicia el proceso de venta de las aves.

Es factible liquidar un galpón en el transcurso de un día, puesto que hay cuatro puertas para poder despachar.

Así se culmina este proceso de postura en si no es nada del otro mundo pero si requiere de paciencia y mucha dedicación puesto que sus actividades diarias son repetitivas y el proceso en si es largo.

#### 4.3.4.3 Narrativa del Control Interno

N.C.I  
1/1

### “AVÍCOLA MAYORGA”

#### Auditoría de Gestión

#### NARRATIVA DEL CONTROL INTERNO

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

La Ing. María Cristina Mayorga, auxiliar contable de la avícola nos supo manifestar que:

- No existe un Código de Ética, pero si se encuentra estipuladas las normas, valores y/o principios verbalmente.
- Las normas de conducta no se encuentra documentadas, pero el Jefe de Talento Humano les comunica verbalmente a los empleados.
- Existe un Guía de Manejo prediseñado (BROWN NICK), para gallinas ponedoras, es decir contiene los pasos a seguir para los procesos de levante y postura para; no es propio de la avícola.
- La metodología para determinar el costo de producción es mediante órdenes de producción que arroja el sistema Micro plus.
- Un factor esencial es determinar el porcentaje de mortalidad tanto en el proceso de levante como de postura. La mortalidad representa una pérdida para la empresa siempre y cuando el nivel sea alto. El índice de mortalidad registrados en el período de julio a diciembre del 2013, se obtuvo del registro de los formatos de este período; en los cuales la mortalidad en el proceso de levante es de 4,60%, mientras que en el proceso de postura la mortalidad indica un 2.99%; estos resultado reflejan índices normales de mortalidad. Hay que tomar en cuenta que la mortalidad no se puede evitar pero si se puede reducir siempre y cuando se tomen las medidas necesarias y se ejecute correctamente el plan de bioseguridad. ✓

#### 4.3.4.4 Cuestionarios del Control Interno (Método COSO)

C.C.I  
1/14

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>AMBIENTE DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Integridad y Valores Éticos <b>Objetivo:</b> Establecer si la avícola en el desarrollo de sus actividades cuenta con estándares de conducta basados en valores, principios y creencias éticas para formar un ambiente propicio de trabajo.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Cuenta la avícola con un código de ética propio?	0	0	No, cuenta con un código <span style="color: red;">⊘</span>
2	¿Se capacita al personal de la avícola mediante cursos sobre valores éticos?	0	0	No, se realizan curso de capacitación sobre valores éticos <span style="color: red;">⊘</span>
3	¿Se toman medidas ante la violación del código de ética?	0	0	No, se pueden tomar medidas porque la avícola no cuenta con un código propio. <span style="color: red;">⊘</span>
4	¿Cumple el personal su trabajo de acuerdo a las normas de conducta establecidas en la avícola?	1		
5	¿La honestidad y la ética son principios que prevalecen en el personal de la avícola?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>		<b>2</b>

**Tabla No. 14 Cuestionario de Control Interno – Integridad y Valores Éticos**

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{2}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 40 \%$$

$$\text{RIESGO} = 60\%$$

15-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>AMBIENTE DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Compromiso por la competencia profesional del personal <b>Objetivo:</b> Evaluar los mecanismos que la gerencia aplica para establecer el grado de competencia profesional así como también el grado de habilidad y conocimiento de cada proceso en la avícola.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales e informales que detallen las funciones de trabajos específicos del área de producción?	1		
2	¿Conoce usted cuáles son las funciones y responsabilidades laborales que debe ejercer?	1		
3	¿Cumple usted con las actividades para lo cual fue contratado?	1		
4	¿Ha recibido cursos de actualización en los últimos tres años para mejorar su desempeño en el departamento de producción?		0	No, se realizan capacitaciones para actualizar los conocimientos. ⊘
5	¿Existe algún método que valore sus conocimientos; y habilidades de desempeño en el departamento de producción?		0	No, son valoradas con ningún método. ⊘
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>		<b>3</b>

**Tabla No. 15 Cuestionario de Control Interno – Compromisos Profesional**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{3}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 60\%$$

$$\text{RIESGO} = 40\%$$

15-50	51-75	76-95
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>RIESGO</b>		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>AMBIENTE DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Filosofía Administrativa y Estilo de Operación <b>Objetivo:</b> Determinar si la gerencia adopta un buen sistema de planificación e información basados en criterios y políticas claves que mejoren la gestión del control.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Cree usted que la gerencia al aprobar algún negocio o proyecto mide el riesgo del mismo?	1		
2	¿Existe delegación de responsabilidad para controlar los diferentes procesos productivos?	1		
3	¿La gerencia cuenta con una planificación operativa anual?		0	No, se dispone con un plan operativo anual. 0
4	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar los procesos?		0	No, se establecen indicadores de gestión para evaluar los procesos. 0
<b>TOTAL</b>		2		<b>2</b>

**Tabla No. 16 Cuestionario de Control Interno – Filosofía Administrativa**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{2}{4} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 50 \%$$

**RIESGO = 50%**

15-50	51-75	76-95
<b>ALTO</b>	MEDIO	BAJO
<b>RIESGO</b>		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>AMBIENTE DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Estructura Organizativa <b>Objetivo:</b> Determinar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente los procesos que realiza la avícola para cumplir con las metas planteadas.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Cree usted que la estructura organizativa utilizada en la avícola es la más conveniente?	1		
2	¿Cree usted que la estructura organizativa influye en el cumplimiento del plan estratégico de la empresa?		0	No, cuenta la avícola con un plan estratégico. 0
3	¿Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran?	1		
4	¿Reflejan los directivos conocimientos y experiencia necesarios para cumplir con sus actividades designadas?	1		
5	¿Cuenta la avícola con un organigrama funcional actualizado y puesto en práctica?	1		
6	¿Se encuentra bien definidos las funciones y niveles jerárquicos para cada uno de los empleados?		0	No, se cumple a cabalidad con lo establecido en el organigrama funcional. 0
<b>TOTAL</b>		4		<b>4</b>

**Tabla No. 17 Cuestionario de Control Interno – Estructura Organizativa**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{4}{6} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 67 \%$$

**RIESGO = 33%**

15-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>AMBIENTE DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Asignación de Autoridad y Responsabilidad <b>Objetivo:</b> Determinar si la asignación de autoridad y responsabilidad establecen políticas claras y precisas para desarrollar las actividades operativas.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Para delegar responsabilidad y autoridad se toma en cuenta la antigüedad y experiencia del trabajador?		0	No, se toma en cuenta la antigüedad y experiencia para delegar responsabilidad y autoridad. 0
2	¿El número del personal es el apropiado de acuerdo a la complejidad y procesos que se manejan en la avícola?		0	Falta personal para realizar actividades específicas de despachos. 0
3	¿La gerencia controla si los diferentes jefes cumplen con eficiencia las funciones asignadas?	1		
4	¿Existe coordinación en la delegación de autoridad con respecto a las actividades de producción asignadas?	1		
5	¿El personal utiliza con responsabilidad los recursos para un adecuado manejo de los mismos?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>		<b>3</b>

**Tabla No. 18 Cuestionario de Control Interno – Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{3}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 60\%$$

**RIESGO = 40%**

15-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>AMBIENTE DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Políticas y Prácticas de Talento Humano <b>Objetivo:</b> Verificar si las políticas y prácticas de selección, inducción y capacitación del personal son las más idóneas para proveer a la avícola del factor humano indicado que garantice su desarrollo profesional.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se cumple con transparencia y profesionalismo la selección del personal?		0	Por lo general aceptan personal recomendado. 0
2	¿Se realiza una entrevista previa, pruebas de conocimientos y técnicas para contratar al personal?		0	En la mayoría de casos no se considera su experiencia. 0
3	¿Se consideran las referencias personales o laborales para contratar al personal?	1		
4	¿Conoce usted si se aplica un método para evaluar su desempeño laboral?		0	No, existe ninguna metodología de evaluación. 0
5	¿Existe un plan de capacitaciones para el personal?	1		Si, existe pero no se realiza.
<b>TOTAL</b>		2		<b>2</b>

**Tabla No. 19 Cuestionario de Control Interno – Políticas y Prácticas de Talento Humano**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{2}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 40 \%$$

**RIESGO = 60%**

15-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Objetivos Globales de la empresa <b>Objetivo:</b> Comprobar que los objetivos de la avícola se encuentren claramente definidos para que nos ayuden a realizar una correcta valorización de los posibles riesgos y así plantear métodos de control.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿El actual organigrama estructural permite alcanzar los objetivos de la avícola?		0	No, cuenta con objetivos formalmente escritos. <span style="color: red;">0</span>
2	¿Los objetivos de la avícola son claros y precisos de tal manera que conduzcan al logro de las metas?		0	
3	¿Cree usted que los objetivos deben ser difundidos a todo el personal?	1		
4	¿Se aplican evaluaciones que permitan medir el cumplimiento de los objetivos globales de la avícola?		0	
<b>TOTAL</b>		1		

**Tabla No. 20 Cuestionario de Control Interno – Objetivos Globales**

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{1}{8} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 13\%$$

$$\text{RIESGO} = 87\%$$

15-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Riesgo				
<b>Objetivo:</b> Detectar los riesgos para disminuir su impacto en la avícola.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Cree usted que los riesgos son identificados y discutidos con la gerencia?	1		
2	¿Cuándo se identifica un riesgo se analiza si la causa es interna o externas?	1		
3	¿En caso de detectar un riesgo existen medidas o precauciones documentadas para combatirlos?		0	No, existe ninguna medida de precaución documentada en caso de detectar riesgos. 0
4	¿Si se identifica un riesgo en el departamento de producción involucra a toda la avícola?	1		
5	¿Cree usted que los procesos aplicados en la avícola son los más adecuados para evitar posibles riesgos?	1		
<b>TOTAL</b>		4		<b>4</b>

**Tabla No. 21 Cuestionario de Control Interno – Riesgo**

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{4}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = \mathbf{80\%}$$

**RIESGO = 20%**

15-50	51-75	76-95
<b>ALTO</b>	MEDIO	BAJO
<b>RIESGO</b>		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Manejo de Cambio <b>Objetivo:</b> Verificar si es necesario utilizar mecanismos que minimicen los cambios continuos debido a las condiciones económicas, industriales, normativas y operativas que alteran al normal funcionamiento de la avícola.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Existe un procedimiento que dé solución inmediatas frente a los cambios industrial que puedan afectar a la avícola?		0	No, la avícola no tiene procedimientos inmediatos frente algún cambio industrial. 0
2	¿Si se presenta un cambio operacional en la avícola, el personal está en capacidad de reaccionar con soluciones prácticas?	1		
3	¿La gerencia está preparada para un cambio radical, como el incremento de la producción?	1		
4	¿Existe un sistema de comunicación que reporte los cambios en las normativas de la avícola?		0	No, se efectúan controles anticipados. 0
5	¿Se cumplen las medidas de precaución frente a cambios eminentes?		0	No, cuentan con medidas de precaución. 0
<b>TOTAL</b>		2		<b>2</b>

**Tabla No. 22 Cuestionario de Control Interno – Manejo de Cambio**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{2}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 40\%$$

$$\text{RIESGO} = 60\%$$

15-50	51-75	76-95
<b>ALTO</b>	MEDIO	BAJO
<b>RIESGO</b>		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Tipos de Actividades de Control a los Procesos de Producción <b>Objetivo:</b> Ejecutar controles preventivos con el fin de minimizar la probabilidad de deficiencias en los controles manuales, computarizados y administrativos.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Los departamentos operan de forma coordinada e interrelacionados entre sí?	1		
2	¿Se cuenta con indicadores de desempeño para evaluar y supervisar la gestión operativa?		0	No, se realizan indicadores para evaluar la gestión. 0
3	¿La recepción de la materia prima se verifica con un documento autorizado y legal?		0	Existe el documento pero su registran no es confiable. 0
4	¿Cree usted que la materia prima que ingresa a la avícola tiene un adecuado control de calidad?	1		
5	¿Existe un registro diario del consumo de alimentos (balanceado, vitaminas, antibióticos), para las aves?		0	Si existe, pero no se registran estos datos. 0
6	¿Cree usted que los métodos de control aplicados en los diferentes procesos de producción son los más adecuados?		0	Se podrían realizar con mayor eficiencia. 0
7	¿Existe una persona encargada de supervisar sus actividades laborales?	1		
8	¿El personal operativo es capacitado?		0	No, se realizan capacitaciones. 0
9	¿Dispone el departamento de producción de una guía o manual para realizar sus actividades?	1		

10	¿Se lleva un registro diario en cuanto a la mortalidad de las aves?		0	No, se lleva este registro con exactitud. 0
11	¿Existe una persona encargada de controlar la producción y los saldos en los diferentes procesos?		0	Se controla. Pero no se hace por escrito. 0
12	¿Existe una persona encargada exclusivamente realizar despachos en los diferentes procesos?		0	En este lugar de trabajo el personal es rotativo. 0
13	¿Cree usted que disponer de alta tecnología permitirá alcanzar un desarrollo más eficiente y eficaz en los procesos de producción?	1		
14	¿Conoce usted todos los procesos de producción para la obtención del producto final?		0	No, existe una guía de manejo exclusiva de la avícola para cada proceso. 0
<b>TOTAL</b>		5		<b>5</b>

**Tabla No. 23 Cuestionario de Control Interno – Tipos de Actividades de Control**

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{5}{14} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 36\%$$

$$\text{RIESGO} = 64\%$$

15-50	51-75	76-95
ALTO	<b>MEDIO</b>	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Control sobre los Sistemas de Información <b>Objetivo:</b> Confirmar que los controles generales, aplicaciones y procedimientos del sistema de información se cumplan correctamente.				
N o	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿El uso del sistema y conocimiento de claves es responsabilidad solo del personal autorizado?	1		
2	¿El sistema muestra la información de manera completa y exacta aportando para una mejor toma de decisiones?		0	Al momento de ingresar los datos en el sistema no siempre es información veraz. <span style="color: red;">⊘</span>
3	¿Las órdenes de producción que arroja el sistema son claras y confiables?	1		Siempre y cuando el factor humano ingrese la información verídica.
4	¿Los saldos de Kardex del sistema coinciden con el saldo de los formularios manuales?		0	No siempre coincide. <span style="color: red;">⊘</span>
5	¿El personal que maneja el sistema entiende de todas las aplicaciones?		0	El operativo no maneja el sistema, solo manual. <span style="color: red;">⊘</span>
<b>TOTAL</b>		2		2

**Tabla No. 24 Cuestionario de Control Interno – Control del Sistema de Información**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{2}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 40 \%$$

$$\text{RIESGO} = 60\%$$

15-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Información <b>Objetivo:</b> Recepar y transmitir información clara tanto interna como externa en el momento oportuno de modo que nos permita asumir las responsabilidades individuales.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se facilita la información con el suficiente detalle y en el momento preciso para cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades?		0	La información a veces llega en destiempo y no es real. <span style="color: red;">⊘</span>
2	¿La obtención de la información interna y externa esta creada en base a mecanismos que facilite a la gerencia los informes necesarios sobre el rendimiento de la avícola?	1		
3	¿Existe el apoyo de la gerencia para desarrollar los sistemas de información?	1		
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal ascendente y descendente?	1		
<b>TOTAL</b>		3		<b>3</b>

**Tabla No. 25 Cuestionario de Control Interno – Información**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{3}{4} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 75 \%$$

**RIESGO = 25%**

15-50	51-75	76-95
<b>ALTO</b>	MEDIO	BAJO
<b>RIESGO</b>		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Comunicación <b>Objetivo:</b> Establecer canales de comunicación que permita al personal cumplir con el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se comunica con eficacia al personal las tareas y responsabilidades?	1		
2	¿Existen canales de comunicación de manera que el personal pueda comunicar sobre posibles irregularidades?	1		
3	¿Existe una comunicación oportuna entre los departamentos de manera que puedan cumplir con responsabilidad sus actividades?	1		Por lo general los datos llegan demasiado tarde. ☹
4	¿Existe una comunicación abierta con el personal y terceras personas?	1		
5	¿Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado de las comunicaciones recibidas?		0	El seguimiento no se lo realiza. ☹
<b>TOTAL</b>		4		<b>5</b>

**Tabla No. 26 Cuestionario de Control Interno – Comunicación**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{4}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 75 \%$$

$$\text{RIESGO} = 25\%$$

15-50	51-75	76-95
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>Alcance:</b> Supervisión y Monitoreo <b>Objetivo:</b> Determinar si las actividades diarias del control interno están encaminadas a realizar sus funciones con eficiencia y eficacia.				
No	PREGUNTA	PERSONAL		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Cree usted que la supervisión de las actividades diarias, están encaminadas a evaluar el sistema de control interno?	1		
2	¿Se realizan constataciones físicas periódicas de los diferentes recursos de la avícola?	1		
3	¿Los estudios de fuentes externas son considerados para la evaluación de control interno de la avícola?	1		
4	¿Se comunican las deficiencias encontradas a los jefes inmediatos?		0	Por lo general a veces no informan a tiempo. ☹
5	¿Cuándo las falencias están fuera del alcance de los jefes, estas son comunicadas al gerente para tomar las medidas necesarias?	1		
<b>TOTAL</b>		4		<b>5</b>

**Tabla No. 27 Cuestionario de Control Interno – Supervisión y Monitoreo**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 \quad CP = \frac{4}{5} * 100 \quad \text{CONFIANZA PONDERADA} = 75\%$$

**RIESGO = 25%**

15-50	51-75	76-95
<b>ALTO</b>	MEDIO	BAJO
<b>RIESGO</b>		

#### 4.3.4.5 Resumen de los Componentes del Control Interno

**R.C.R.**  
**1/6**

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Resumen de Conclusiones y Recomendaciones de cada Componente</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013		
<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>		
<b>ALCANCE</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	La avícola no dispone de un Código de Conducta propio, tampoco existe difusión de valores y principios que permita gozar de un agradable ambiente laboral, tampoco se realizan capacitaciones que limiten las relaciones y comportamientos entre compañeros.	Elaborar un Código de Conducta en el cuál se reglamente los valores éticos y principios que debe poseer cada uno de los individuos con el fin de crear un ambiente agradable para desarrollar a gusto cada actividad asignada. Además se pide realizar un plan de capacitaciones sobre valores éticos.
<b>COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL</b>	En la avícola no se da prioridad a la actualización y capacitación del personal, tampoco se valora los conocimientos que van adquiriendo, en consecuencia el personal se mantiene al margen de conocer y aplicar nuevos métodos y conocimientos profesionales.	Se recomienda elaborar y cumplir con un plan de capacitaciones anuales por lo tanto se debe destinar una partida en el presupuesto para esta actividad, además se debe incentivar al personal para alcanzar niveles de estudio más altos tanto en el ámbito profesional como personal.

<p style="text-align: center;"><b>FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN</b></p>	<p>No cuenta la gerencia con un plan operativo anual elaborado para el desarrollo de sus diferentes actividades, además no cuenta con indicadores para evaluar la gestión de los procesos generando desconocimiento del nivel de los mismos.</p>	<p>Se solicita elaborar un plan anual para poder cumplir con las metas propuestas, además desarrollar una lista de indicadores según las necesidades de la avícola para evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procesos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b></p>	<p>La avícola no dispone de un plan estratégico escrito, por ende no se ha podido difundir a todo el personal, el organigrama funcional lo que produce que no se pueda cumplir a cabalidad con las funciones del mismo.</p>	<p>Se recomienda elaborar el plan estratégico documentado para tener bases sólidas para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Se solicita cumplir con las funciones y actividades del organigrama funcional de forma satisfactoria para optimizar recursos y desarrollar eficientemente cada proceso.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</b></p>	<p>No se considera la antigüedad para delegar autoridad y responsabilidades. Además el número de personal no es el adecuado para la complejidad de la avícola.</p>	<p>Se recomienda tomar en consideración la antigüedad para según la medida de la misma poder delegar responsabilidad y autoridad. Además se pide contratar al número de personal necesario.</p>

<b>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO</b>	La selección del personal, se basa tan solo por referencias sin efectuar pruebas de conocimientos técnicos para su contratación, no se realizan evaluaciones al personal existente y el plan de capacitación no se lleva a cabo.	Se recomienda aplicar un procedimiento más eficiente de políticas y prácticas en la selección, inducción, y capacitación del personal, además realizar una evaluación periódica al personal mediante indicadores de gestión y cumplir con un plan de capacitaciones como talleres, conferencias o seminarios.
<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		
<b>OBJETIVOS GLOBALES DE LA EMRESA</b>	La empresa no cuenta con objetivos globales ni departamentales por escrito.	Se recomienda realizar con el carácter de urgencia estos parámetros por escrito para poder definirlos y difundirlos a todo el personal.
<b>RIESGO</b>	No existen medidas documentadas de precaución para detectar o combatir los riesgos lo cual perjudica la toma de decisiones.	Se deben tomar medidas documentadas inmediatas de precaución para evitar riesgos, en caso de presentarse se debería analizar detalladamente su origen, magnitud para poder combatirlos y tomar las medidas necesarias.

<b>MANEJO DE CAMBIOS</b>	La avícola no dispone de ningún mecanismo que anticipe los cambios, ni tampoco de algún sistema de comunicación que reporte posibles cambios de la normativa por lo tanto las medidas de precaución son limitadas.	Se recomienda que la gerencia establezca mecanismos para identificar y precautelar cambios eminentes que pongan en riesgo a la avícola; así como también idear un sistema de comunicación eficiente
<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
<b>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN</b>	Podemos decir que en las actividades de control existe un nivel de confianza bajo, puesto que no se efectúan indicadores de gestión y en casi todos los formularios receptados que sirven para obtener la información son mal llenados o en su defecto no se llenan por olvido o voluntad propia, este faltante de información perjudica notablemente para liquidar el lote, además no cuenta con un adecuado control en lo referente a los saldos y despachos.	Se solicita realizar indicadores de gestión con la finalidad de alcanzar la eficiencia operativa. También se recomienda que el jefe de producción supervise el registro en los formatos de producción a más de elaborar carteles o recordatorios para llenar siempre los formularios de manera que al liquidar el lote la información sea completa. En cuanto a los saldos y despachos se debe tener una persona específicamente encargada a efectuar esta actividad de modo que se pueda responsabilizar.

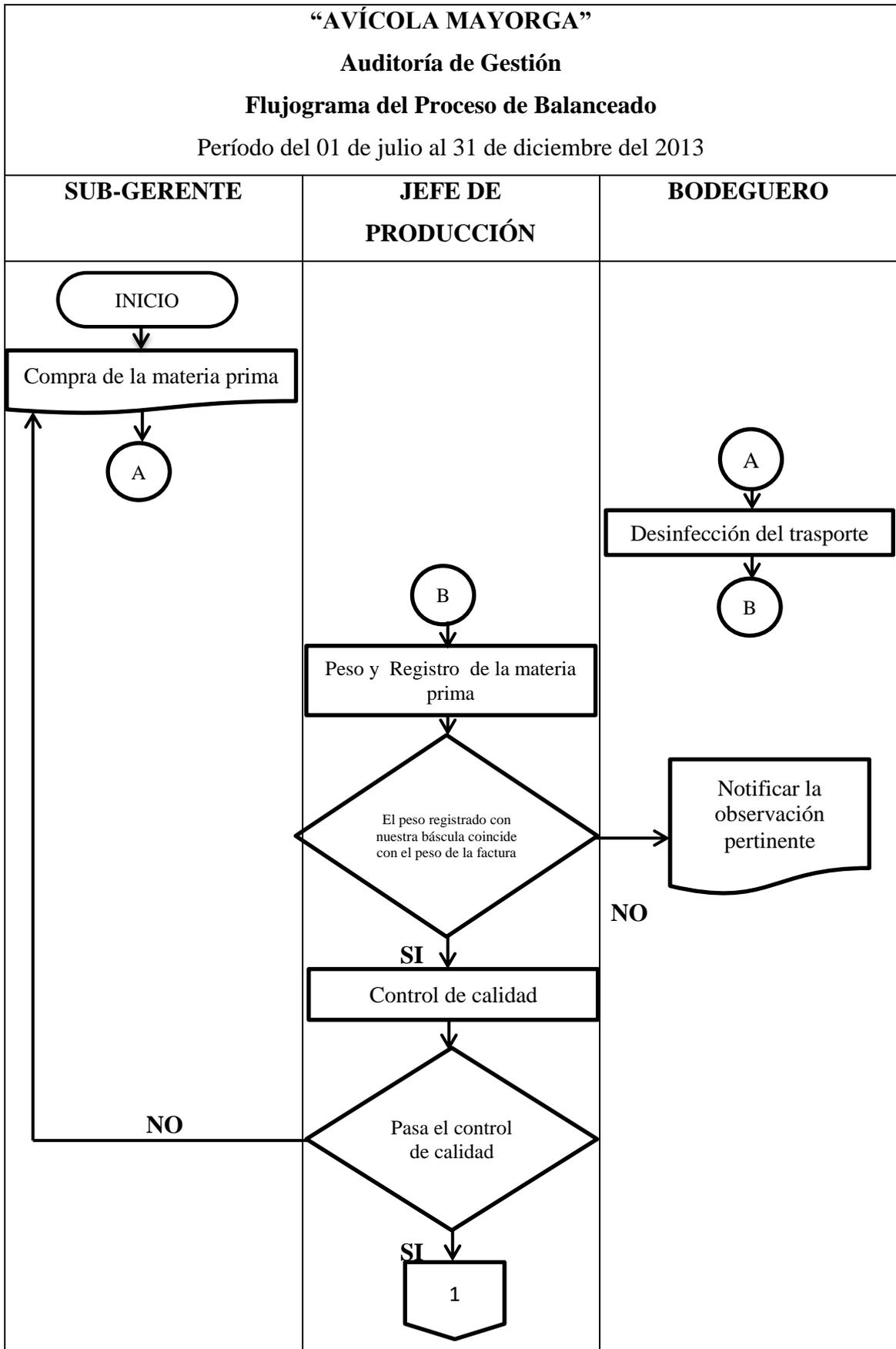
<b>CONTROL SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	La información que se ingresa al sistema no siempre es veraz. Existen descuadres con las Kardex y el sistema. Además el personal operativo desconoce el sistema.	Se recomienda que la información obtenida sea previamente revisada por los respectivos jefes. Se pide también que el personal operativo se capacite en la utilización del sistema para tener una información veraz oportuna y confiable
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
<b>INFORMACIÓN</b>	La información receptada no es correctamente detallada ni oportuna lo que provoca una información deficiente.	Se recomienda que se capacite al personal operativo para que manejen directamente el módulo de inventarios y de esta manera poder controlar desde la bodega sin tener que entregar la información mediante formularios.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Por lo general la comunicación entre los departamentos llega a destiempo y no se realiza un seguimiento de la misma, lo cual no favorece para establecer un canal de comunicación garantizado.	Se recomienda descentralizar el sistema y coordinar la comunicación interna entre los departamentos para mejorar la comunicación externa con el fin de establecer un canal comunicativo garantizado.
<b>COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>		

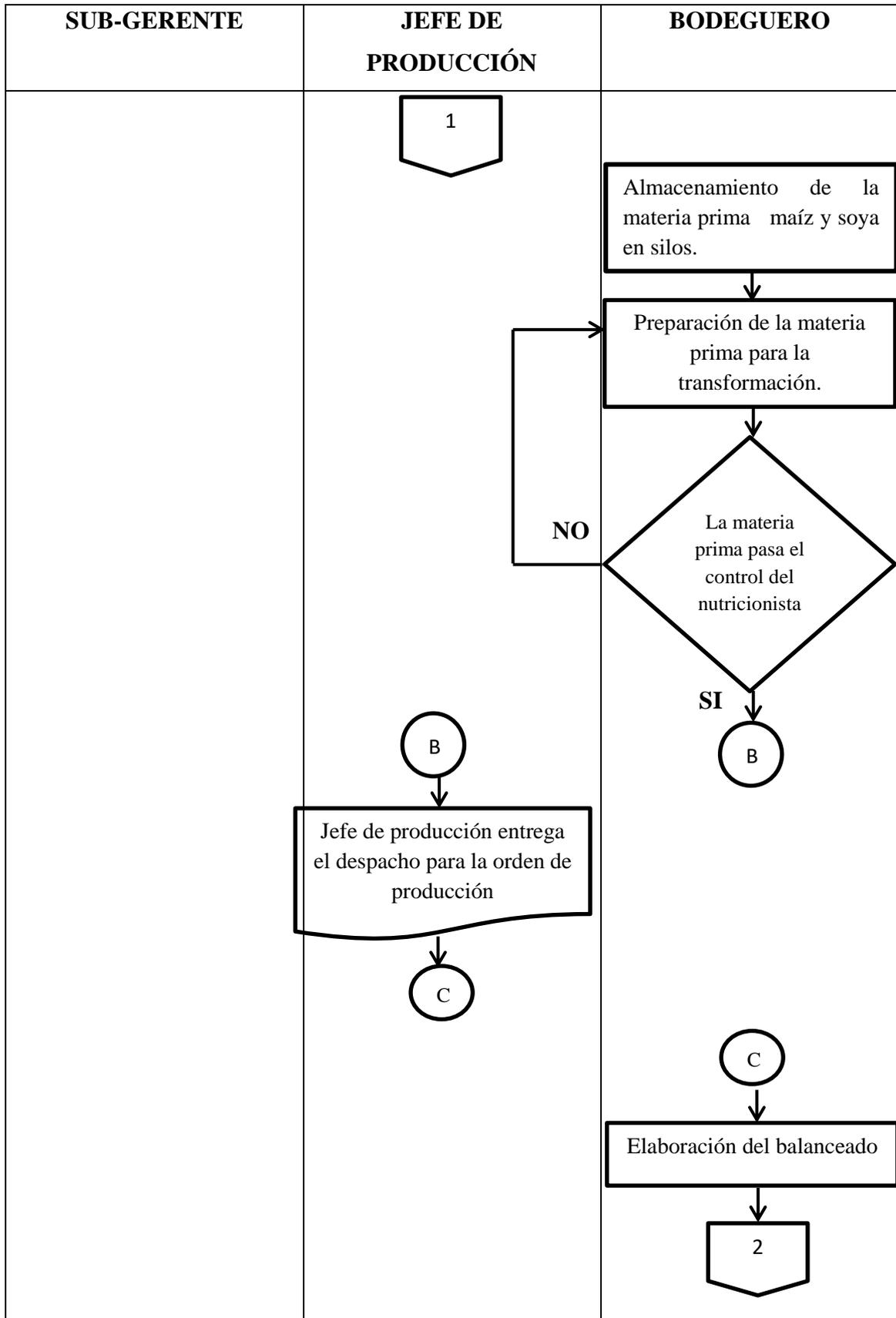
<b>SUPERVICIO Y MONITOREO</b>	No se realizan supervisiones a las actividades diarias del personal administrativo, tampoco se reportan las deficiencias encontradas a los jefes en el tiempo justo	Se recomienda supervisar periódicamente las actividades del personal administrativo. También se pide utilizar mecanismos que puedan dar a conocer a los respectivos jefes las deficiencias encontradas en el tiempo oportuno para tomar medidas pertinentes.
-----------------------------------	---	--

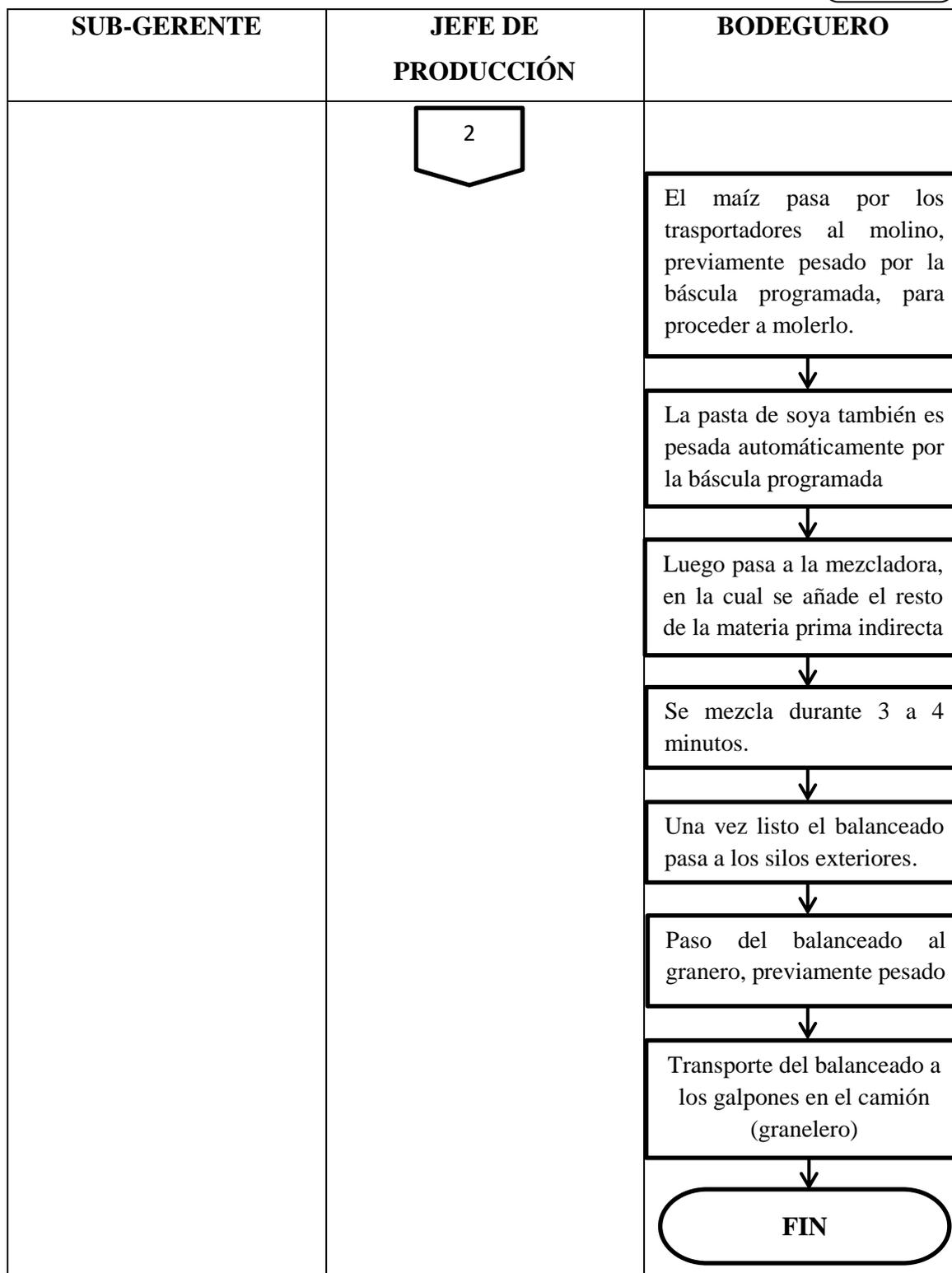
**Tabla No. 28 Tabla Resumen de los Componentes del Control Interno**

4.3.4.6 Flujogramas de los Procesos de Producción

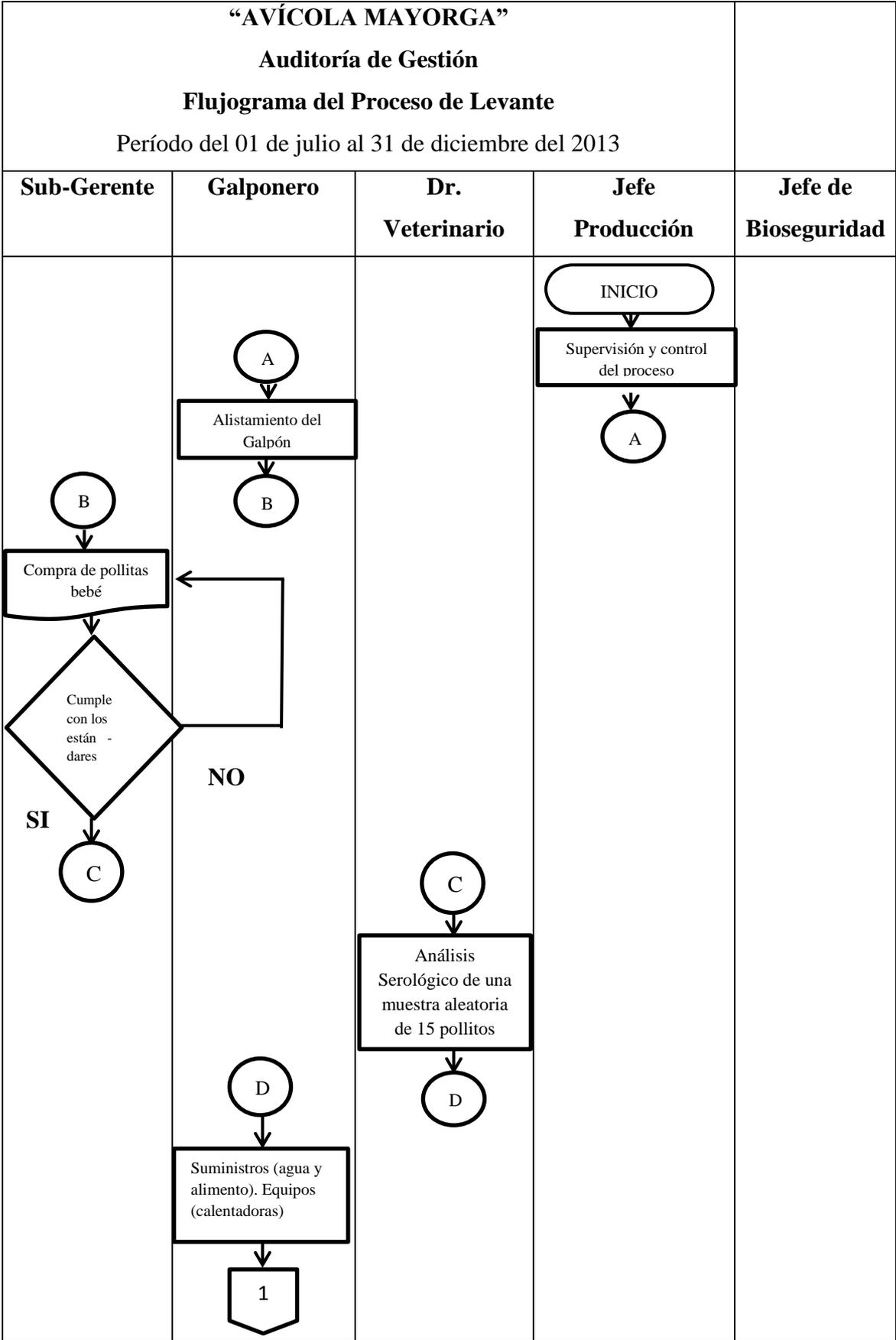
F.P.P.  
1/8

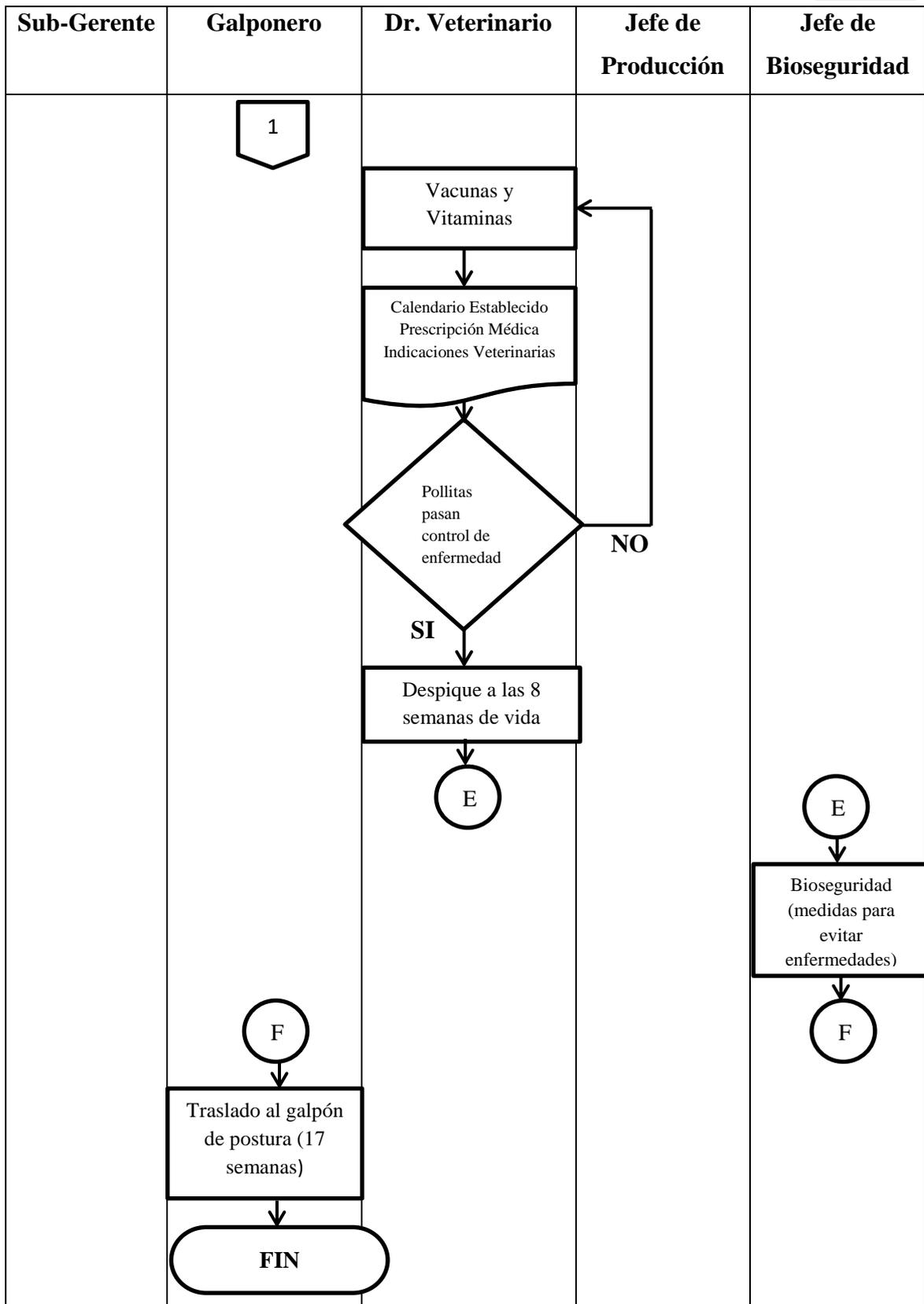




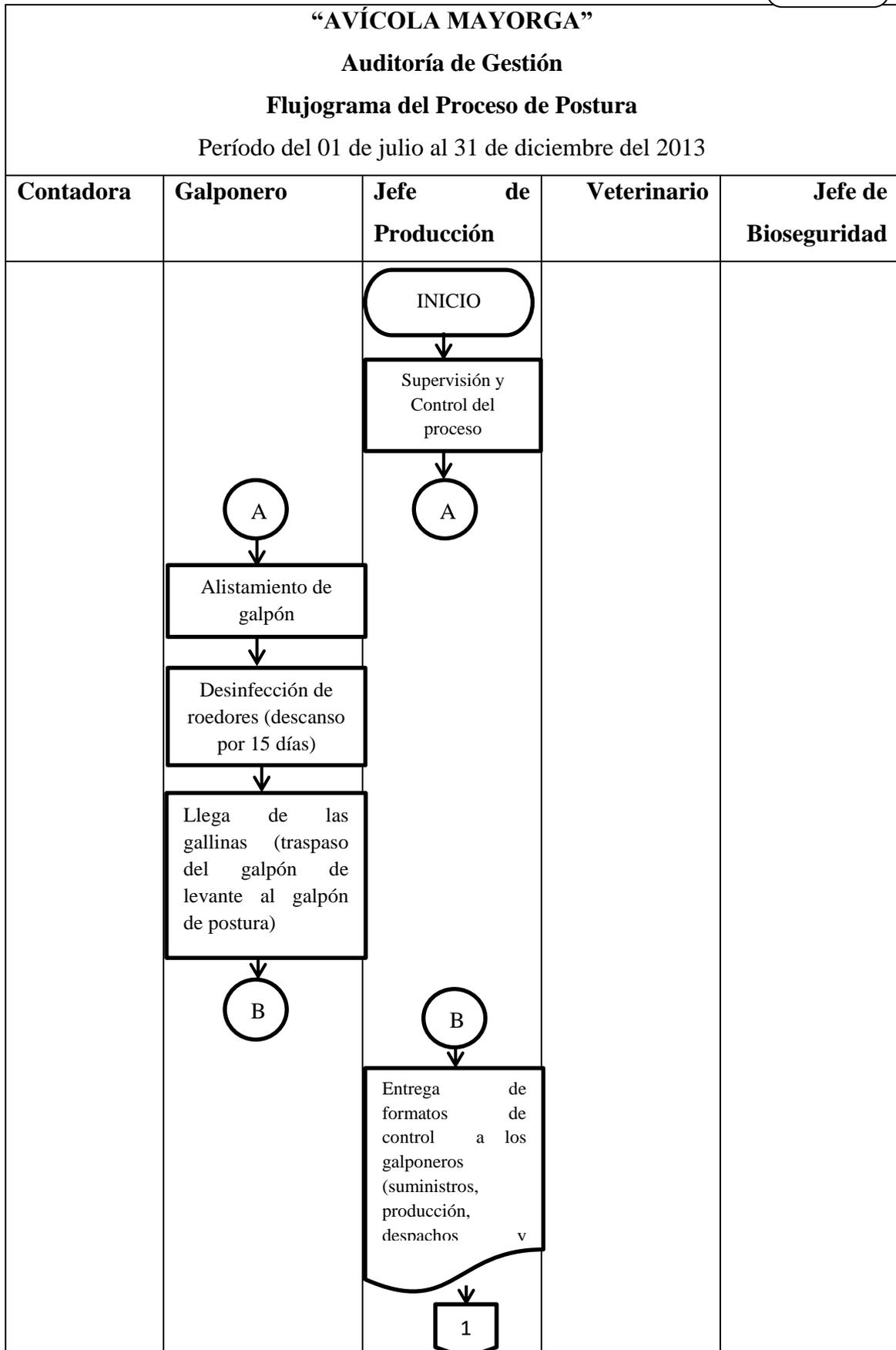


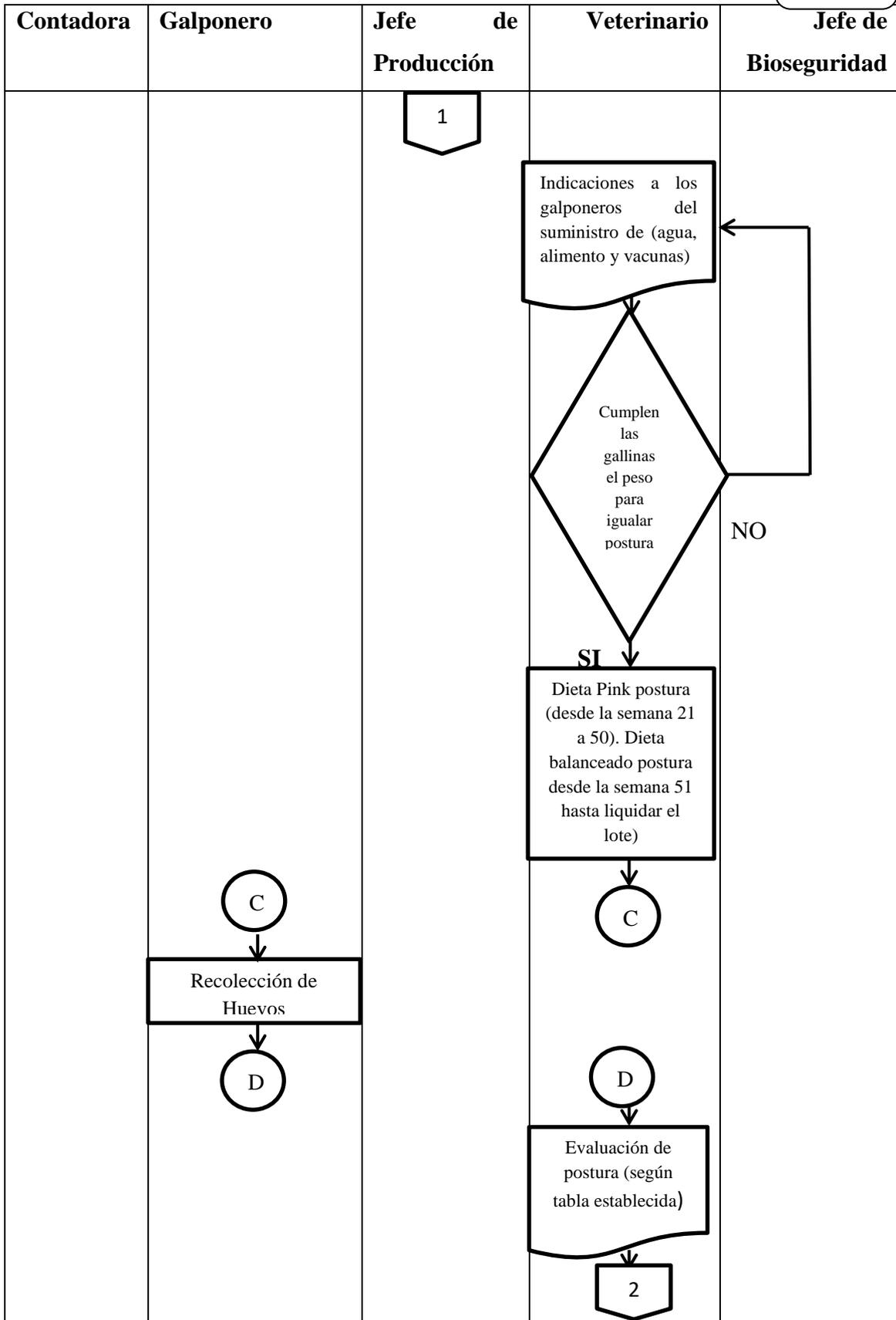
**Gráfico No. 11 Flujograma Proceso de Producción Del Balanceado**  
**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

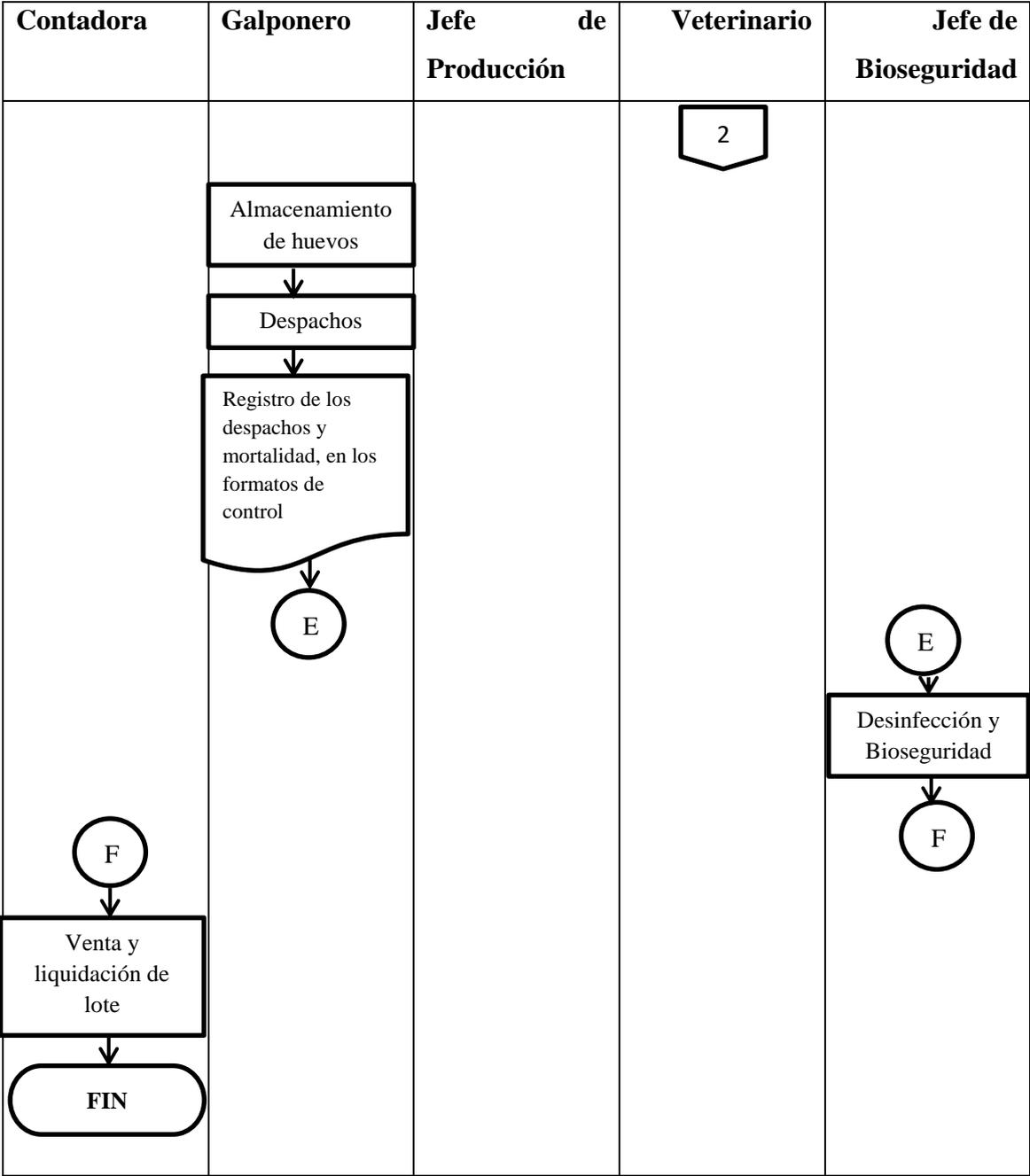




**Gráfico No. 12** Flujograma Proceso de Producción De Levante  
Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.







**Gráfico No. 13 Flujograma Proceso de Producción De Postura**  
 Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

#### 4.3.5 Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas

**E.P.A.**  
**1/1**

### FASE III



**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**  
**Programa de Auditoría**  
**Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas**  
Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

#### OBJETIVOS:

- ✓ Obtener evidencias suficientes y relevantes mediante técnicas y procedimientos.
- ✓ Desarrollar los Hallazgos que sustenten las evidencias con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía del departamento de producción de la avícola mediante indicadores de gestión.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Evalúe los procesos de producción de la avícola mediante la técnica de la Narrativa para observar el grado de cumplimiento de los mismos.	<b>N.P.P.</b>	P.M.	02/02/2015	
2	Elabore la hoja de hallazgos encontrados durante la ejecución de la auditoría.	<b>H.H.</b>	P.M.	05/02/2015	
3	Aplique los indicadores de gestión al departamento de producción de la avícola.	<b>I.G.</b>	P.M.	19/02/2015	
				ELABORADO POR: P.M.	FECHA:20/02/2015
				EVISADO POR: A.H.	FECHA:23/02/2015

**Tabla No. 29 Fase III Desarrollo de Hallazgos o Examen Profundo de Áreas Críticas**

#### 4.3.5.1 Evaluación de los Procesos de Producción con la técnica de la Narrativa

**N.P.P.**  
**1/1**

### “AVÍCOLA MAYORGA”

#### Auditoría de Gestión

#### Narrativa de los Procesos de Producción

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Una vez realizados los flujogramas de los procesos productivos se evaluó:

#### **Proceso de Balanceado:**

- ✓ El Jefe de Producción manifiesta que no se cuenta con un Nutricionista de planta, y muchas de las veces el balanceado se lo realiza sin su supervisión, solo se lo hace mediante una tabla preestablecida.
- ✓ No existe una persona exclusivamente responsable de la transportación del balanceado hacia los silos, por lo general lo hace un galponero pero este debe abandonar su lugar de trabajo; lo cual ocasiona pérdida de tiempo y conflicto

#### **Proceso de Levante:**

- ✓ Los formularios en los cuales se lleva el registro y control de todos los suministros utilizados durante el proceso de levante así como la mortalidad no siempre son claros y ordenado; debido a que esta actividad se realiza a mano y muchas veces no es legible la información, por este motivo la información no es confiable, y la liquidación del lote en varias ocasiones no es real.

#### **Proceso de Postura:**

- ✓ Los documentos en los cuales se registra el consumo diario de los diferentes suministros y registros de mortalidad no son legibles.
- ✓ No existe una persona encargada de realizar exclusivamente la función de despacho y control de las cubetas de huevos; por lo general lo realiza el mismo galponero u otra persona de tal manera que cuando existe un faltante y/o sobrante no se responsabiliza directamente a ninguna persona ya que no existe un documento en el cual se registre la información pertinente y la firma de responsabilidad, lo que impide llevar un control adecuado.

<p style="text-align: center;"><b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Hoja de Hallazgos</b> <b>Alcance: Procesos de Producción</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013</p>
<p><b>1) FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO</b> <b>Ref. A/P 2/7</b></p>
<p><b>CONDICIÓN:</b> No existe un plan estratégico en la “Avícola Mayorga”.</p> <p><b>CRITERIO:</b> El éxito de una gestión empresarial, está en la definición de los objetivos, determinación de acciones para lograr los mismos. Planificación es disminuir las improvisaciones, riesgos, posibles pérdidas, para tener un crecimiento sostenido.</p> <p><b>CAUSA:</b> Desinterés y desconocimiento de una planificación estratégica por parte del gerente de la avícola.</p> <p><b>EFECTO:</b> Improvisación, falta de dirección, dispersión de esfuerzos y recursos. Las personas no saben que hay que alcanzar y no se hacen responsables de los resultados, en consecuencia se obtiene ineficiencia.</p> <p><b>CONCLUSION:</b> La avícola no cuenta con una planificación estratégica, es por ello que el personal tiene un desconocimiento de los objetivos a conseguir.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN:</b> Se recomienda a la avícola socializar la planificación estratégica al personal, para lograr los objetivos y metas propuestas con eficiencia.</p>

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**2) FALTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Ref. D/S 5/9**

**CONDICIÓN:** La inexistencia de un examen crítico como una auditoría de gestión.

**CRITERIO:** Expedir y poner en vigencia una auditoría de gestión para regular el procedimiento, aplicación de normas establecidas y medir la calidad del desempeño de los individuos y de las organizaciones.

**CAUSA:** El desconocimiento por parte de la Gerencia de ejecución de una auditoría de gestión como herramienta fundamental para reajustar la gestión, control y la organización de una empresa.

**EFECTO:** La falta de ejecución de una auditoría de gestión imposibilita evaluar las áreas críticas de la avícola, por lo tanto no se puede analizar los objetivos y planes organizacionales, no es posible vigiar la existencia de las políticas adecuadas y su cumplimiento, tampoco nos permite verificar la existencia de métodos adecuados de operación y comprobar la correcta utilización de los recursos.

**CONCLUSIÓN:** El hecho de no realizar una auditoría de gestión en la “Avícola Mayorga”, no permite realizar un estudio profundo para determinar los posibles cuellos de botellas en el departamento de producción.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda ejecutar periódicamente una auditoría de gestión.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**3. FALTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO.**

**Ref. D/S 5/9**

**CONDICIÓN:** No se aplican indicadores de desempeño al personal en la avícola.

**CRITERIO:** Los indicadores de desempeño permite tener una evaluación de cada persona en función de las actividades que cumple, metas y resultados que debe alcanzar, y sobre todo su contribución a la empresa; para poder tomar decisiones en cuanto al personal existente en la avícola.

**CAUSA:** El Jefe de Talento Humano no cree necesario aplicar los indicadores de desempeño.

**EFECTO:** Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, provocando un deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad entre los trabajadores.

**CONCLUSION:** En la avícola no se aplica los indicadores de desempeño, que permita realizar ninguna clase de evaluación al personal, por lo que no existe una equidad en el trabajo que cumplen los trabajadores.

**RECOMENDACIÓN:** Se solicita al Jefe de Talento Humano aplicar los indicadores de desempeño al personal, para alcanzar los objetivos propuestos y el desarrollo óptimo de todos los empleados.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**4. FALTA DE COMPROMISO POR PARTE DEL PERSONAL AL CUMPLIR CON LAS NORMAS Y REGLAS EN SU TOTALIDAD.**

**Ref. D/S 5/9**

**CONDICIÓN:** No existe compromiso por parte del personal al cumplir con las normas y reglas en su totalidad.

**CRITERIO:** Las reglas y normas de trabajo escritas o verbales, pueden contribuir de manera significativa a informar a sus empleados lo que se espera de ellos y las consecuencias en caso de no satisfacer las expectativas.

**CAUSA:** Se puede determinar que existe un grado de compromiso mínimo por parte del personal, la causa puede ser por una deficiente información y difusión por parte del Jefe de Talento Humano de las normas y reglas; así como de sus consecuencias por el incumplimiento de las mismas.

**EFFECTO:** La carencia de compromiso por parte del personal en el cumplimiento de las reglas y normal afecta el ambiente de trabajo, en consecuencia el rendimiento laboral; y en un futuro esta situación puede ocasionar pérdidas tanto materiales como económicas.

**CONCLUSIÓN:** La falta de compromiso por parte del personal de cumplir con las normas y reglas en su totalidad, no permite desarrollar las actividades de manera eficiente.

**RECOMENDACIÓN:** Se pide realizar conferencias para dar a conocer las normas y reglas a los trabajadores, de tal manera que el personal tenga un conocimiento pleno, y así propiciar que se comprometan al cumplimiento de las mismas.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**5. NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA.**

**Ref. C.C.I. 1/14**

**CONDICIÓN:** La falta de elaboración de un Código de Ética propio.

**CRITERIO:** Un Código de Ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. El código de ética supone una normativa interna y cumplimiento obligatorio.

**CAUSA:** La gerencia ha descuidado la elaboración de un Código de Ética propio que permita tener una línea uniforme de comportamiento entre todo el personal.

**EFECTO:** El no contar con un Código de Ética propio induce a no establecer pautas de conducta y criterios generales para resolver problemas en las relaciones laborales entre los empleados, cliente externo y/o grupos interesados; no se podría documentar como se han resuelto conflictos en el pasado para prevenirlos en un futuro y tampoco se podría establecer estímulos y castigos.

**CONCLUSIÓN:** Se concluye que la falta de un Código de Ética puede repercutir en la ausencia de valores morales entre los empleados, lo cual fomenta un ambiente desleal provocando conflictos y problemas.

**RECOMENDACIÓN:** Elaborar un Código de Ética en el cual se reglamente los valores éticos y principios que debe poseer cada uno de los individuos con el fin de crear un ambiente agradable para desarrollar a gusto cada actividad asignada.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013|

**6. EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIONES, SIN EMBARGO NO SE REALIZAN.**

**Ref. C.C.I. 2/14**

**CONDICIÓN:** Falta de capacitaciones para actualizar los conocimientos.

**CRITERIO:** Las capacitaciones sirven para actualizar los conocimientos, teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización. Además contribuyen al desarrollo y superación personal.

**CAUSA:** En la avícola se considera que las capacitaciones de actualización del personal son un gasto innecesario, y pérdida de tiempo. No perciben que es una inversión que puede ofrecer cambios positivos en muchos aspectos de la granja.

**EFECTO:** La falta de capacitación del personal de la avícola disminuye la calidad de trabajo y productividad; se ve limitado el desarrollo de superación de cada individuo.

**CONCLUSIÓN:** En la avícola no se da la debida importancia a la capacitación del personal, tampoco se valora los conocimientos que van adquiriendo, en consecuencia el personal se mantiene al margen de conocer y aplicar nuevos métodos y conocimientos profesionales.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda cumplir con el plan de capacitaciones anuales por lo tanto se debe destinar una partida en el presupuesto para esta actividad, además se debe incentivar al personal para alcanzar niveles de estudio más altos.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**7. NO SE DISPONE DE UN PLAN ANUAL.**

**Ref. C.C.I. 3/14**

**CONDICIÓN:** No se elabora un plan operativo anual para el desarrollo de las diferentes actividades.

**CRITERIO:** Documento oficial en el que los responsables de una empresa u organización enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar al corto plazo (un año). El POA también incluye, de manera detallada, el presupuesto correspondiente al año planificado, según las distintas categorías de gastos y fuentes de financiamiento. Se elabora en estrecha coordinación con la planificación de las actividades.

**CAUSA:** Los directivos subestima la importancia de elaborar el POA.

**EFFECTO:** La falta de un POA, produce el incumplimiento de los objetivos, por ende no se podrá establecer plazos de ejecución para cada acción, tampoco se podrá definir el presupuesto necesario sin permitir evaluar la gestión anual.

**CONCLUSIÓN:** No cuenta la gerencia con un plan anual elaborado para el desarrollo de sus diferentes actividades, las adquisiciones se realizan de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

**RECOMENDACIÓN:** Se solicita a los directivos elaborar un plan anual para que el mismo sirva como guía en la conducción de las actividades, uso y asignación racional de los recursos disponibles de la avícola durante el período planificado.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**8. NO SE ESTABLECEN INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LOS PROCESOS.**

**Ref. C.C.I. 3/14**

**CONDICIÓN:** La falta de indicadores de gestión para evaluar los procesos.

**CRITERIO:** Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

**CAUSA:** El desconocimiento de la importancia del desarrollo de los parámetros que establecen los indicadores de gestión para saber el nivel de rendimiento en cada proceso.

**EFECTO:** La falta de indicadores de gestión en la avícola no permite evaluar el punto o medida que se están logrando los objetivos; tampoco permite evaluar el cumplimiento del desempeño y resultado de los diferentes procesos.

**CONCLUSIÓN:** La avícola no cuenta con indicadores para evaluar la gestión de los procesos generando desconocimiento del nivel de los mismos.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda desarrollar una lista de indicadores de gestión, para aplicarlos según las necesidades de la avícola y evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**9. NO SE CUMPLE A CABALIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.**

**Ref. C.C.I. 4/14**

**CONDICIÓN:** No se cumplen a cabalidad las funciones establecidas en el organigrama funcional.

**CRITERIO:** Es un instrumento de análisis que permite visualizar en forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos, los niveles jerárquicos y las funciones que competen a cada uno.

**CAUSA:** La causa es el desinterés y la falta de conocimiento de las funciones a cumplirse por parte de cada uno de los empleados de la avícola para realizar sus funciones con mayor eficiencia y responsabilidad.

**EFECTO:** Provoca un efecto deficiente en el cumplimiento de las actividades y/o confusión en cuanto a las líneas de autoridad y responsabilidades establecidas.

**CONCLUSIÓN:** No se ha podido difundir a todo el personal, el organigrama funcional, en consecuencia no se cumple a cabalidad con las funciones del mismo.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda cumplir con las funciones y actividades del organigrama funcional de forma satisfactoria para optimizar recursos y desarrollar eficientemente cada proceso.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**10. NO SE TOMA ENCUESTA LA ANTIGÜEDAD Y EXPERIENCIA PARA DELEGAR RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.**

**Ref. C.C.I. 5/14**

**CONDICIÓN:** La antigüedad y experiencia del personal no se toma en cuenta en la delegación de responsabilidad y autoridad.

**CRITERIO:** Proceso que permite conferir al personal de una empresa a realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesaria, conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

**CAUSA:** La falta de evaluación al personal es el motivo por el cual no se ha podido establecer la calidad de la experiencia del personal para delegar responsabilidad y autoridad en el desarrollo de las diferentes actividades programadas en la avícola.

**EFFECTO:** La falta de priorizar a los empleados con experiencia y antigüedad produce descontento y desmotivación en el personal de mayor trascendencia.

**CONCLUSIÓN:** No se ha visto necesario delegar autoridad y responsabilidad considerando la antigüedad y experiencia del personal, se lo ha realizado bajo la decisión del Gerente.

**RECOMEDACIÓN:** Se recomienda realizar una evaluación al personal, por lo menos una vez al año tomando en consideración la antigüedad y experiencia de cada uno, para no causar malestar entre los empleados al delegar autoridad y responsabilidad.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**11. NO EXISTE UN CORRECTO PROCESO DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN, Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.**

**Ref. C.C.I. 6/14**

**CONDICIÓN:** Inadecuada selección, inducción y capacitación del personal.

**CRITERIO:** Selección del personal es elegir entre varios candidatos a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia.

**CAUSA:** Una de las funciones más complejas para la contratación del nuevo personal es la selección del mismo. La poca oferta y la alta demanda del mercado laboral han causado y ha despertado una creencia errónea sobre la facilidad de contratar, basándose exclusivamente en referencias personales.

**EFFECTO:** La falta de experiencia, aptitudes y/o actitudes, puede ocasionar un clima laboral negativo, disminución del rendimiento y por último si se contrata gente que no se adapta al perfil del puesto, los costos en formación y capacitación aumentarán.

**CONCLUSIÓN:** La selección del personal, se basa tan solo por referencias sin efectuar pruebas de conocimientos técnicos para su contratación, no se realizan evaluaciones al personal existente y el plan de capacitación no se lleva a cabo.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda aplicar un procedimiento más eficiente de políticas y prácticas en la selección, inducción, y capacitación del personal, además realizar una evaluación periódica al personal mediante indicadores de gestión y cumplir con un plan de capacitaciones como talleres, conferencias o seminarios.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**12. NO EXISTE MEDIDA DE PRECAUCIÓN DOCUMENTADAS EN CASO DE DETECTAR RIESGOS.**

**Ref. C.C.I. 8/14**

**CONDICIÓN:** Falta de medida de precaución documentadas en caso de detectar riesgos.

**CRITERIO:** Riesgo es la posibilidad que ocurra un hecho o fenómeno, que dé como consecuencia la disminución de la calidad del producto, baja utilidad y puede llegar a desestabilizar económicamente a la empresa. La palabra riesgo lleva en si la idea de posibilidad de pérdidas.

**CAUSA:** No se considera necesario documentar la causa que ocasionan daño o pérdidas sea por motivos de origen natural, humano o económico, de tal manera que puedan tener una guía de precaución ante un riesgo.

**EFECTO:** El no tener elaborado un documento, en el que consten medidas de precaución y/o procedimientos ante un riesgo; cuando suceda el mismo disminuye la posibilidad de reducir su impacto, puesto que no estamos preparados para enfrentarlos.

**CONDICIÓN:** No existen medidas de precaución documentadas para detectar o combatir los riesgos lo cual perjudica la toma de decisiones.

**RECOMENDACIÓN:** Se deben tomar medidas inmediatas de precaución documentadas para evitar riesgos, en caso de presentarse se debería analizar detalladamente su origen, magnitud para poder combatirlos y tomar las medidas necesarias.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**13. LA AVÍCOLA NO TIENE MEDIDAS INMEDIATAS FRENTE A CAMBIOS EN LAS NORMATIVAS Y/O CAMBIOS INDUSTRIALES.**

**Ref. C.C.I. 9/14**

**CONDICIÓN:** Falta de medidas inmediatas frente algún cambio en las normativas y/o cambios industrial.

**CRITERIO:** El cambio es aquella estrategia que hace referencia a la necesidad de una variación. Esta necesidad se basa en la visión de la entidad para que exista un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

**CAUSA:** La falta de medidas ante cambios en las normativas y/o industriales hace que el personal no esté preparado para enfrentarlos.

**EFFECTO:** El no contar con medidas para realizar alguna variación produce un efecto poco favorable, en cuanto a la planeación e identificación de cambios que debería efectuarse en la avícola.

**CONCLUSIÓN:** La avícola no dispone de ningún mecanismo que anticipe los cambios industriales, ni tampoco de algún sistema de comunicación que reporte posibles cambios en la normativa por lo tanto las medidas de precaución son limitadas.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda que la gerencia establezca mecanismos para identificar y precautelar cambios eminentes que pongan en riesgo a la avícola; así como también idear un sistema de comunicación eficiente.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**14. NO EXISTE UN REGISTRO CONFIABLE EN LOS FORMATOS DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA, SUMINISTROS, MORTALIDAD, SALDOS Y DESPACHOS EN EL DPTO. DE PRODUCCIÓN.**

**Ref. C.C.I. 10/14**

**CONDICIÓN:** Inadecuado uso de los formatos de control.

**CRITERIO:** Un formato es un documento que transmite información específica de un departamento a otro. En la avícola para control interno de las diferentes actividades se han diseñado formatos que recopilan información necesaria para liquidar el lote.

**CAUSA:** La falta de interés y preocupación por parte del personal para llenar los formatos de manera óptima.

**EFFECTO:** La información receptada no es veraz ni confiable.

**CONCLUSIÓN:** Podemos decir que en las actividades de control existe un nivel de confianza bajo, puesto que en casi todos los formularios receptados para obtener la información son mal llenados o en su defecto no se llenan por olvido o voluntad propia, este faltante de información perjudica notablemente para liquidar el lote, además no cuenta con un adecuado control en lo referente a los saldos y despachos.

**RECOMENDACIÓN:** Se solicita que el jefe de producción supervise el registro en los formatos de producción a más de elaborar carteles o recordatorios para llenar siempre los formularios, de manera que al liquidar el lote la información sea completa. En cuanto a los saldos y despachos se debe tener una persona específicamente encargada a efectuar esta actividad de modo que se pueda responsabilizar.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**15. LA INFORMACIÓN QUE SE INGRESA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN AL SISTEMA NO ES VERÁZ NI CONFIABLE.**

**Ref. C.C.I. 11/14**

**CONDICIÓN:** No es veraz ni confiable la información proporcionada del departamento de producción para ingresar al sistema.

**CRITERIO:** El Sistema de información computarizado es una solución organizacional y administrativa. Se desarrolla en un entorno usuario-computadora, utilizando hardware y software, redes de telecomunicación, técnicas de administración de base de datos.

**CAUSA:** La falta de compromiso, preparación y capacitación por parte del personal operativo del departamento de producción, para llenar los documentos de control que permitan obtener la información necesaria para liquidar el lote de una manera real.

**EFECTO:** Produce una pérdida de tiempo y de recursos tanto materiales y económicas. Además el usuario que alimenta el sistema no podrá entregar un informe claro y confiable puesto que por la deficiente información podría alterar las órdenes de producción o saldos de las kardex, por ende la liquidación del lote no sería real.

**CONCLUSIÓN:** La información que se ingresa al sistema no siempre es veraz. Existe descuadres con las Kardex y el sistema. Además el personal operativo desconoce el sistema.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda que la información obtenida sea previamente revisada por los respectivos jefes. Se pide también que el personal operativo se capacite en la utilización del sistema para tener una información veraz y oportuna.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**16. LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN NO ES OPORTUNA Y NO SE REALIZA UN SEGUIMIENTO.**

**Ref. C.C.I. 12/14 – C.C.I 13/14**

**CONDICIÓN:** Información y comunicación inadecuada, no se da seguimiento.

**CRITERIO:** Comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, para lograr una comprensión plena y efectiva. La información constituye un grupo de datos, supervisados y ordenados que construyen un mensaje que permitan resolver problemas y tomar decisiones.

**EFFECTO:** La falta de comunicación e información puede tener una repercusión negativa, proyectándose a una insatisfacción laboral grave; provoca incertidumbre e inseguridad entre el personal, esto hace que el clima laboral y la calidad de trabajo no sean óptimos.

**CONCLUSIÓN:** La información receptada no es correctamente detallada ni oportuna lo que provoca una información deficiente. En cuanto a la comunicación entre los departamentos por lo general llega a destiempo y no se realiza un seguimiento de la misma lo cual no favorece para establecer un canal de comunicación garantizado.

**RECOMENDACIÓN:** Se recomienda que se capacite al personal operativo para que manejen directamente el módulo de inventarios y de esta manera poder controlar desde la bodega sin tener que entregar la información mediante los formularios. Además se solicita descentralizar el sistema y coordinar la comunicación interna entre los departamentos para mejorar la comunicación externa con el fin de establecer un canal comunicativo garantizado.

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Hoja de Hallazgos**

**Alcance: Procesos de Producción**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

**17. FALTA DE PERSONAL PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE  
DESPACHO, NUTRICIONISTA Y VETERINARIO DE PLANTA.**

**Ref. N.P.P. 1/1**

**CONDISIÓN:** No existe el personal suficiente para cumplir con todas las actividades.

**CRITERIO:** Antes de definir qué tipo de personal requiere la empresa se debe identificar las responsabilidades y actividades que va a desarrollar cada una de las personas; así como cada uno de los puestos que se requiere.

**CAUSA:** La falta de análisis por parte del Jefe de Talento Humano para implementar nuevos cargos e incrementar nuevo personal a tiempo completo.

**EFECTO:** Puede afectar a la calidad de trabajo y al estado de ánimo del personal, por tener sobre carga laboral, pero también puede crearse conflictos por eludir responsabilidades.

**CONCLUSIÓN:** Se concluye que el número de personal existente actualmente en la avícola no es adecuado, puesto que es necesaria una persona que se encargue del despacho y control de las cubetas de huevos. Además se tiene la necesidad de contar a tiempo completo con un Nutricionista y Veterinario.

**RECOMENDACIÓN:** Se solicita realizar el contrato de una persona que desempeñe las funciones exclusivamente de despachos y control de cubetas de huevos para poder dar responsabilidad por los faltantes y/o sobrantes; Así como también es necesario contar con un Nutricionista y Veterinario a tiempo completo para un mejor desarrollo en los diferentes procesos.

### 4.3.5.3 Indicadores de Gestión para el departamento de producción

I.G  
1/6

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Indicador de Eficiencia</b> <b>Departamento de Producción</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
AGREGACIÓN+	PREPOSICIÓN+	VARIABLE+	VERBO PARTICIOPIO PASADO+	COMPLEMENT. CIRCUNSTANC.
Número	De	Empleados	que cumplieron con sus normas y reglas en su totalidad	Período segundo semestre del 2013
<b>HALLAZGO:</b> FALTA DE COMPROMISO POR PARTE DEL PERSONAL AL CUMPLIR CON LAS NORMAS Y REGLAS EN SU TOTALIDAD.				
<b>INDICADOR:</b> EMPLEADOS EFICIENTES				
Número de personas que cumplen con las reglas y normas <b>E.E. =</b> $\frac{\quad}{\quad}$ Total de empleados de la avícola				
$\frac{7}{15}$				
<b>E.E. = 47%</b>				
<b>COMENTARIO:</b> El indicador demuestra que solo un 47% del personal cumple con las normas y reglas en su totalidad, lo cual perjudica en el normal funcionamiento de las actividades que se desarrollan en la avícola, puede provocar un ambiente no agradable y en un futuro pérdidas tanto materiales como económicas.				

<p align="center"><b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b></p> <p align="center"><b>Auditoría de Gestión</b></p> <p align="center"><b>Indicador de Eficiencia</b></p> <p align="center"><b>Departamento de Producción</b></p> <p align="center">Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013</p>				
<b>AGREGACIÓN+</b>	<b>PREPOSICIÓN+</b>	<b>VARIABLE+</b>	<b>VERBO PARTICIPIO PASADO+</b>	<b>COMPLEMENT. CIRCUNSTANC.</b>
Porcentaje	De	Empleados	Que realizaron las funciones establecidas en el organigrama funcional.	Período segundo semestre del 2013
<b>HALLAZGO:</b> NO SE CUMPLE A CABALIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.				
<b>INDICADOR:</b> CUMPLIMIENTO ORGANIGRAMA FUNCIONAL				
<p align="center">Número de empleados que cumplen con lo establecido en el Organigrama F.</p> <p><b>C. =</b> <math>\frac{\hspace{10em}}{\hspace{10em}}</math></p> <p align="center">Total de empleados de la avícola</p>				
<p><b>C. =</b> <math>\frac{5}{15}</math></p>				
<p><b>C. = 33%</b></p>				
<b>COMENTARIO:</b>				
<p>Se observa según el indicador que el 33% de los empleados, es decir menos de la mitad cumplen con las funciones establecidas en el Organigrama Funcional, debido a la falta de conocimiento o interés de los mismos, se sugiere tomar cartas en el asunto para que el porcentaje de incumplimiento de las funciones por parte de los empleados no sea alto y de esta manera alcanzar las metas programadas.</p>				

<b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b> <b>Auditoría de Gestión</b> <b>Indicador de Eficacia</b> <b>Departamento de Producción</b> Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013				
<b>AGREGACIÓN+</b>	<b>PREPOSICIÓN+</b>	<b>VARIABLE+</b>	<b>VERBO PARTICIPIO PASADO+</b>	<b>COMPLEMENT. CIRCUNSTANC.</b>
Número	De	Formatos	Que tuvieron información confiable en el departamento de producción.	Período segundo semestre del 2013
<b>HALLAZGO:</b> NO EXISTE UN REGISTRO CONFIABLE EN LOS FORMATOS DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA, SUMISNISTROS, MORTALIDAD, SALDOS Y DESPACHOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.				
<b>INDICADOR:</b> FORMATOS CONFIABLES				
Número de formatos con información confiable <b>F.C. =</b> _____				
Total de formatos en el departamento de producción 435 <b>F.C. =</b> _____ 540				
<b>F.C. = 86%</b>				
<b>COMENTARIO:</b> El indicador señala que el 86% de los formatos existentes son confiables, lo cual demuestra que el 14% es deficiente e incompleto. Esto ocasiona que los datos registrados en las órdenes de producción no sean confiables ni reales, perjudicando la liquidación del lote, dando como resultado un costo irreal.				

<p align="center"><b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b>  <b>Auditoría de Gestión</b>  <b>Indicador de Eficacia</b>  <b>Departamento de Producción</b>                      Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013</p>				
AGREGACIÓN+	PREPOSICIÓN+	VARIABLE+	VERBO PARTICPIO PASADO+	COMPLEMENT. CIRCUNSTANC.
Porcentaje	De	Información veraz	Ingresada al sistema del departamento de producción.	período segundo semestre del 2013
<p><b>HALLAZGO:</b> LA INFORMACIÓN QUE SE INGRESA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN AL SISTEMA NO ES VERÁZ NI CONFIABLE.</p>				
<p><b>INDICADOR:</b> INFORMACIÓN VERÁZ</p> <p align="center">Porcentaje de Kardex cuadrada en el sistema</p> <p><b>I.V. =</b> <math display="block">\frac{\text{Porcentaje de Kardex cuadrada en el sistema}}{\text{Total de Kardex}}</math></p> <p align="center">75</p> <p><b>I.V. =</b> <math display="block">\frac{75}{100}</math></p> <p><b>I.V. = 75%</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p> <p>Podemos observar que no todas las Kardex alcanzan un óptimo nivel de confianza; puesto que el 25% del total de kardex están descuadradas o mal llenadas, generando pérdida de tiempo y recursos debido a la alteración en el saldo de las existencias de los inventarios.</p>				

<p align="center"><b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b>  <b>Auditoría de Gestión</b>  <b>Indicador de Efectividad</b>  <b>Departamento de Producción</b>                      Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013</p>				
AGREGACIÓN+	PREPOSICIÓN+	VARIABLE+	VERBO PARTICIPIO PASADO+	COMPLEMENT. CIRCUNSTANC.
Número	De	Personal	Seleccionado, inducido y capacitado	período segundo semestre del 2013
<p><b>HALLAZGO:</b> NO EXISTE UN CORRECTO PROCESO DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN, Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.</p>				
<p><b>INDICADOR:</b> PERSONAL SELECCIONADO, INDUCIDO Y CAPACITADO.</p> <p align="center">Número de personal seleccionado, inducido y capacitado</p> <p><b>P.S.I.C. =</b> <math display="block">\frac{\hspace{10em}}{\text{Total de personal}}</math></p> <p align="center">2</p> <p><b>P.S.I.C. =</b> <math display="block">\frac{\hspace{2em}}{15}</math></p> <p><b>P.S.I.C. = 13%</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p> <p>El indicador demuestra que en la avícola solo un 13% de la personal cuenta con un adecuado proceso de selección, inducción y capacitación, lo cual no permite contar con empleados altamente calificados que puedan desarrollar eficientemente sus actividades.</p>				

<p align="center"><b>“AVÍCOLA MAYORGA”</b>  <b>Auditoría de Gestión</b>  <b>Indicador de Efectividad</b>  <b>Departamento de Producción</b>                      Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013</p>				
AGREGACIÓN+	PREPOSICIÓN+	VARIABLE+	VERBO PARTICIPIO PASADO+	COMPLEMENT. CIRCUNSTANC.
Número	De	Personal	Que realizaron funciones despachador, nutricionista y veterinario.	período segundo semestre del 2013
<p><b>HALLAZGO:</b> FALTA DE PERSONAL PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE DESPACHO, NUTRICIONISTA Y VETERINARIO DE PLANTA.</p>				
<p><b>INDICADOR:</b> .PERSONAL IDEAL PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.</p> <p align="center">Número de personal que labora en el dpto. de producción</p> <p><b>P.I. =</b> _____</p> <p align="center">Total de personal que debe existir en el dpto. de producción</p> <p align="center">8</p> <p><b>P.I. =</b> _____</p> <p align="center">11</p> <p><b>P.I. = 72%</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p> <p>Podemos observar que el porcentaje del indicador señala que el número de personal existente en el departamento de producción no cubre con todas las actividades pertinentes, es evidente la necesidad de contratar más personal para que desempeñe las funciones exclusivas de Despachador, así como un Veterinario y Nutricionista a tiempo completo.</p>				

#### 4.3.6 Redacción de Informe y Comunicación de Resultados

**I.C.R.**  
**1/1**

#### FASE IV

#### “AVÍCOLA MAYORGA”



**Auditoría de Gestión**  
**Programa de Auditoría**  
**Redacción de Informe y Comunicación de Resultados**  
Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

#### OBJETIVO:

- ✓ Comunicar la presentación del Informe
- ✓ Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones mediante el informe de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Realice la carta de presentación del Informe.	C.P.I.	P.M.	27/02/2015	
2	Notifique los resultados obtenidos, mediante el informe de auditoría para promover mejoras y acciones correctivas	I.A.	P.M.	09/03/2015	
				<b>ELABORADO POR:</b> P.M.	<b>FECHA:</b> 10/03/2015
				<b>EVISADO POR:</b> A.H.	<b>FECHA:</b> 11/03/2015

**Tabla No. 30 Fase IV Redacción de Informe y Comunicación de Resultados**

#### 4.3.6.1 Carta de Presentación de Informe

**C.P.I.**  
**1/1**

Riobamba, 19 de febrero del 2015

Señor

Kléver Mayorga

Gerente propietario de la Avícola Mayorga

De nuestras consideraciones:

Es nuestro agrado presentar a usted el informe final de la auditoría de gestión efectuada al departamento de producción, correspondiente al período de julio a diciembre del 2013. Nuestras actividades de control se basan en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Ecuatorianas de Auditoría, aplicables a los procesos de producción.

Esta información es el resultado de un análisis objetivo y minucioso en función del progreso de la avícola, debido a la naturaleza del trabajo de control realizado se encuentra expresado en las conclusiones y recomendaciones que el equipo auditor ha decidido presentar para contribuir a la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Esperamos haber complacido sus necesidades y que las sugerencias sirvan para el mejor funcionamiento de la avícola, nos despedimos de usted muy agradecidos.

Atentamente,

**Lcdo. Andrés Haro**

**Patricia Mayorga**

**H & M**  
**Auditores**

#### 4.3.6.2 Informe de Auditoría

I.A.  
1/10

**“AVÍCOLA MAYORGA”**

**Auditoría de Gestión**

**Informe de Auditoría**

Período del 01 de julio al 31 de diciembre del 2013

Señor

Kléver Mayorga

Gerente propietario de la “Avícola Mayorga”

De nuestra consideración:

Se ha efectuado la auditoría de gestión a los procesos de producción de la “Avícola Mayorga”, correspondiente al segundo semestre del 2013. Para la ejecución de este trabajo se planificó 480 horas laborables a partir del 03 de diciembre del 2014 al 09 de marzo del 2015. Una vez aprobado y firmado el contrato de auditoría se dio inicio a la realización del estudio, con el fin de identificar posibles cuellos de botella que dificulten el normal funcionamiento de los procesos de producción de la avícola.

Cabe recalcar que los procedimientos y el mantenimiento de un buen control de gestión son responsabilidad directa de la gerencia. Nuestro compromiso es expresar una opinión acerca de la administración y control interno que se está aplicando en el desarrollo de las diferentes actividades del departamento productivo; así como también del cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.

Este examen crítico se ha realizado en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas Normas requieren que la auditoría planifique y ejecute una evaluación del sistema de control interno a cada uno de sus componentes, para obtener una seguridad razonable de que la información, documentación y actividades examinadas están libres de errores significativos. Además que se cumplan con las disposiciones legales, reglamentos, políticas y demás normas aplicables de conformidad con lo establecido.

Este informe contiene los hallazgos que una vez detectados como deficiencias por el equipo de auditores, serán corregidos por la Gerencia, lo cual contribuye a un mejoramiento continuo y por consiguiente en la eficiencia, eficacia y economía de la producción por ende de toda la avícola.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **1) FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

**Conclusión:** La avícola no cuenta con una planificación estratégica, es por ello que el personal tiene un desconocimiento de los objetivos a conseguir.

**Recomendación:** Se recomienda a la avícola socializar la planificación estratégica al personal, para lograr los objetivos y metas propuestas con eficiencia.

### **2) FALTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Conclusión:** El hecho de no realizar una auditoría de gestión en la “Avícola Mayorga”, no permite realizar un estudio profundo para determinar los posibles cuellos de botella en el departamento de producción.

**Recomendación:** Se recomienda ejecutar periódicamente una auditoría de gestión.

### **3) FALTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO**

**Conclusión:** En la avícola no se aplica los indicadores de desempeño, que permita realizar ninguna clase de evaluación al personal, por lo que no existe una equidad en el trabajo que cumplen los trabajadores.

**Recomendación:** Se solicita al Jefe de Talento Humano aplicar los indicadores de desempeño al personal, para alcanzar los objetivos propuestos y el desarrollo óptimo de todos los empleados.

### **4) FALTA DE COMPROMISO POR PARTE DEL PERSONAL AL CUMPLIR CON SUS NORMAS Y REGLAS EN SU TOTALIDAD.**

**Conclusión:** La falta de compromiso por parte del personal en cumplir con las normas y reglas en su totalidad, no permite desarrollar las actividades de manera eficiente.

**Recomendación:** Se recomienda realizar conferencias para dar a conocer las normas y reglas a los trabajadores, de tal manera que el personal tenga un conocimiento pleno, para así propiciar que se comprometan al cumplimiento de las mismas.

#### **5) NO EXISTE UN CÓDIGO DE ÉTICA.**

**Conclusión:** Se concluye que la falta de un Código de Ética puede repercutir en la falta de valores morales entre los empleados, lo cual fomenta un ambiente desleal provocando conflictos y problemas.

**Recomendación:** Elaborar un Código de Ética en el cual se reglamente los valores éticos y principios que debe poseer cada uno de los individuos con el fin de crear un ambiente agradable para desarrollar a gusto cada actividad asignada.

#### **6) EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIONES, SIN EMBARGO NO SE REALIZAN.**

**Conclusión:** En la avícola no se da la debida importancia a la capacitación del personal, tampoco se valora los conocimientos que van adquiriendo, en consecuencia el personal se mantiene al margen de conocer y aplicar nuevos métodos y conocimientos profesionales.

**Recomendación:** Se recomienda cumplir con el plan de capacitaciones anuales por lo tanto se debe destinar una partida en el presupuesto para esta actividad, además se debe incentivar al personal para alcanzar niveles de estudio más altos.

#### **7) NO SE DISPONE DE UN PLAN ANUAL.**

**Conclusión:** No cuenta la gerencia con un plan anual elaborado para el desarrollo de sus diferentes actividades, las adquisiciones se realizan de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

**Recomendación:** Se solicita a los directivos elaborar un plan anual para que el mismo sirva como guía en la conducción de las actividades, uso y asignación racional de los recursos disponibles de la avícola durante el período planificado.

**8) NO SE ESTABLECEN INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LOS PROCESOS.**

**Conclusión:** La avícola no cuenta con indicadores para evaluar la gestión de los procesos generando desconocimiento del nivel de los mismos.

**Recomendación:** Se recomienda desarrollar una lista de indicadores de gestión, para aplicarlos según las necesidades de la avícola y evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

**9) NO SE CUMPLE A CABALIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.**

**Conclusión:** No se ha podido difundir a todo el personal, el organigrama funcional, en consecuencia no se cumple a cabalidad con las funciones del mismo.

**Recomendación:** Se recomienda cumplir con las funciones y actividades del organigrama funcional de forma satisfactoria para optimizar recursos y desarrollar eficientemente cada proceso.

**10) NO SE TOMA EN CUENTA LA ANTIGÜEDAD Y EXPERIENCIA PARA DELEGAR RESPONSABILIDAD.**

**Conclusión:** No se ha visto necesario delegar autoridad y responsabilidad considerando la antigüedad y experiencia del personal, se lo ha realizado bajo la decisión del Gerente.

**Recomendación:** Se recomienda realizar una evaluación al personal, por lo menos una vez al año tomando en consideración la antigüedad y experiencia de cada uno, para no causar malestar entre los empleados al delegar autoridad y responsabilidad.

**11) NO EXISTE UN CORRECTO PROCESO DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN, Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.**

**Conclusión:** La selección del personal se basa tan solo por referencias sin efectuar pruebas de conocimientos técnicos para su contratación, no se realizan evaluaciones al personal existente y el plan de capacitaciones no se lleva a cabo.

**Recomendación:** Se recomienda aplicar un procedimiento más eficiente de políticas y prácticas en la selección, inducción, y capacitación del personal, además realizar una evaluación periódica al personal mediante indicadores de gestión y cumplir con un plan de capacitaciones como talleres, conferencias o seminarios.

**12) NO EXISTE MEDIDA DE PRECAUCIÓN DOCUMENTADAS EN CASO DE DETECTAR RIESGOS.**

**Condición:** No existen medidas de precaución documentadas para detectar o combatir los riesgos lo cual perjudica la toma de decisiones.

**Recomendación:** Se deben tomar medidas inmediatas de precaución documentadas para evitar riesgos, en caso de presentarse se debería analizar detalladamente su origen, magnitud para poder combatirlos y tomar las medidas necesarias.

**13) LA AVÍCOLA NO TIENE MEDIDAS INMEDIATAS FRENTE ALGÚN CAMBIO EN LAS NORMATIVAS Y/O INDUSTRIALES.**

**Conclusión:** La avícola no dispone de ningún mecanismo que anticipe los cambios industriales, ni tampoco de algún sistema de comunicación que reporte posibles cambios en la normativa por lo tanto las medidas de precaución son limitadas.

**Recomendación:** Se recomienda que la gerencia establezca mecanismos para identificar y precautelar cambios eminentes que pongan en riesgo a la avícola; así como también idear un sistema de comunicación eficiente.

**14) NO EXISTE UN REGISTRO CONFIABLE EN LOS FORMATOS DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA, SUMINISTROS, MORTALIDAD, SALDOS Y DESPACHOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.**

**Conclusión:** Podemos decir que en las actividades de control existe un nivel de confianza bajo, puesto que en casi todos los formularios receptados que sirven para obtener la información son mal llenados o en su defecto no se llenan por olvido o voluntad propia, este faltante de información perjudica notablemente para liquidar el lote, además no cuenta con un adecuado control en lo referente a los saldos y despachos.

**Recomendación:** Se solicita que el jefe de producción supervise el registro en los formatos de producción a más de elaborar carteles o recordatorios para llenar siempre los formularios, de manera que al liquidar el lote la información sea completa. En cuanto a los saldos y despachos se debe tener una persona específicamente encargada a efectuar esta actividad de modo que se pueda responsabilizar.

**15) LA INFORMACIÓN QUE SE INGRESA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN AL SISTEMA NO ES VERAZ NI CONFIABLE.**

**Conclusión:** La información que se ingresa al sistema no siempre es veraz. Existe descuadres con las Kardex y el sistema. Además el personal operativo desconoce el sistema.

**Recomendación:** Se recomienda que la información obtenida sea previamente revisada por los respectivos jefes. Se pide también que el personal operativo se capacite en la utilización del sistema para tener una información veraz, oportuna y confiable.

**16) LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN NO ES OPORTUNA Y NO SE REALIZA UN SEGUIMIENTO.**

**Conclusión:** La información receptada no es correctamente detallada ni oportuna lo que provoca una información deficiente. En cuanto a la comunicación entre los departamentos por lo general llega a destiempo y no se realiza un seguimiento de la misma lo cual no favorece para establecer un canal de comunicación garantizado.

**Recomendación:** Se recomienda que se capacite al personal operativo para que manejen directamente el módulo de inventarios y de esta manera poder controlar desde la bodega sin tener que entregar la información mediante los formularios. Además se solicita descentralizar el sistema y coordinar la comunicación interna entre los departamentos para mejorar la comunicación externa con el fin de establecer un canal comunicativo garantizado.

**17) FALTA DE PERSONAL PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE DESPACHO, NUTRICIONISTA Y VETERINARIO DE PLANTA.**

**Conclusión:** Se concluye que el número de personal existente actualmente en la avícola no es adecuado, puesto que es necesaria una persona que se encargue del despacho y control de las cubetas de huevos. Además se tiene la necesidad de contar a tiempo completo con un Nutricionista y Veterinario.

**Recomendación:** Se solicita realizar el contrato de una persona que desempeñe las funciones exclusivamente de despachos y control de cubetas de huevos para poder dar responsabilidad por los faltantes y/o sobrantes. Así como también es necesario contar con un Nutricionista y Veterinario a tiempo completo para un mejor desarrollo en los diferentes procesos.

Como un aporte adicional en el desarrollo de nuestra investigación, el equipo de auditores de la firma H&P hemos diseñado un plan estratégico, para la “Avícola Mayorga”, tomando en consideración que el mismo constituye en una base y herramienta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos con mayor eficiencia y eficacia.

**Misión**

Producir y comercializar un producto de alta calidad con valor nutricional, cumpliendo con las normas sanitarias vigentes y la preservación del medio ambiente, para satisfacer las necesidades alimenticias y exigencias de nuestros clientes, promoviendo el desarrollo económico de la sociedad, generando empleo y crecimiento a nuestros colaboradores.

**Visión**

Para el 2017 la “Avícola Mayorga” será una empresa próspera con cobertura y reconocimiento provincial, con gestión de calidad, para satisfacer las necesidades de

Nuestros clientes a través de un excelente producto nutritivo y saludable, contribuyendo al desarrollo del sector avícola de acuerdo a las exigencias del mercado agroindustrial.

### **Objetivo General del Departamento de Producción de la Empresa:**

- Avalar la calidad de nuestro producto, brindando confianza y satisfacción al cliente para garantizar su seguridad alimenticia.

### **Objetivos Específicos del Departamento de Producción:**

- Incrementar la producción para obtener un mejor margen de utilidad.
- Alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente, de acuerdo a la demanda del mercado.
- Mejorar continuamente los procesos de producción, para alcanzar un alto grado de calidad en el producto.
- Capacitar al personal de producción para lograr una mejor eficiencia y eficacia en su desempeño laboral.

### **Principios y Valores:**

La Avícola Mayorga, llevará a cabo sus actividades dentro del marco de los siguientes principios y valores institucionales:

- **Eficiencia y Eficacia:** Optimizar el tiempo, realizando una planificación de sus labores a cumplirse y utilizando adecuadamente los recursos para reducir los costos de sus productos finales.
- **Honestidad:** Cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.

- **Puntualidad:** Realizar las actividades en los tiempos acordados, cumpliendo su trabajo con eficacia.
- **Responsabilidad:** Responder por sus decisiones, acciones y omisiones ante su inmediato superior.
- **Lealtad:** Tener compromiso para con la agroindustria, siendo forjadores de mejoramiento y aportando para el desarrollo de la misma con estricta reserva.
- **Ética:** Ser profesionales en el cargo y funciones asignadas así como actuar con protocolo ante los demás.
- **Creatividad:** Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que esto sea beneficioso para el trabajador, la empresa y la sociedad.
- **Respeto al cliente:** El camino más simple de mostrar respeto por alguien es escucha y aprender. Un correcto comportamiento es mostrar respeto para ganar respeto y así crear relaciones de confianza para reforzar nuestro valor añadido.
- **Cuidado del medio ambiente:** Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.

#### **Políticas:**

La Avícola Mayorga es una industria dedicada a la producción de balanceado y huevos de gallinas. Sus políticas y compromisos se enumeran a continuación:

- ✓ La Avícola Mayorga se compromete a cumplir la normativa legal y los compromisos que han fijado con sus clientes.
- ✓ Las actividades de la industria serán gestionadas por procesos, estableciéndose objetivos ambiciosos para los procesos clave que serán evaluados y actualizados con

una periodicidad mínima anual.

- ✓ Se establecerán métodos de mejora continua que permitan realizar y gestionar las actividades de la industria para así aumentar su eficiencia.
- ✓ Contratar personal calificado para cada uno de los procesos, con la correcta inducción y capacitación del mismo.

Estas políticas serán comunicadas y seguidas por todo el personal. Además las mismas serán revisadas periódicamente para adecuarlas a la situación actual de la Avícola.

Riobamba, 09 de marzo del 2015

Atentamente,

**Lcdo. Andrés Haro**

**Patricia Mayorga**

**H & M**  
**Auditores**

#### 4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este análisis se presenta los resultados obtenidos en la investigación de campo, con relación a la ejecución de la auditoría de gestión para los procesos de producción de la “Avícola Mayorga”, información adquirida en base a la encuesta y entrevista efectuada al personal tanto administrativo como operativo de la avícola quienes conforman nuestra muestra objeto de estudio.

##### 4.4.1 Análisis de la encuesta realizada al personal Administrativo y Operativo de la “Avícola Mayorga”.

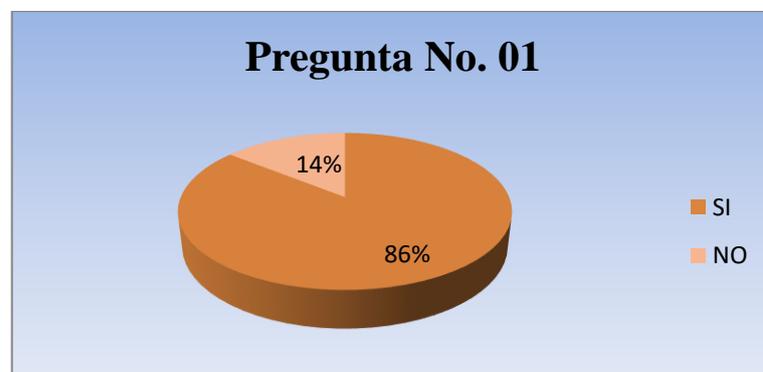
###### Pregunta No. 01

¿El alimento que se suministra a las aves es rigurosamente analizado por un profesional?

**Tabla No. 31 El alimento**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	12	86%
2	NO	2	14%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo



**Gráfico No. 14 El alimento**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo

**Análisis:** Del 100% de encuestados el 86% afirmaron que se analizan rigurosamente los alimentos por el veterinario, mientras que el 14% dice lo contrario.

**Interpretación:** Es sumamente importante que un profesional analice rigurosamente los alimentos que se suministran a las aves para alcanzar una conversión óptima. Por este motivo en la avícola se suministra el alimento a las aves previamente analizadas por el veterinario.

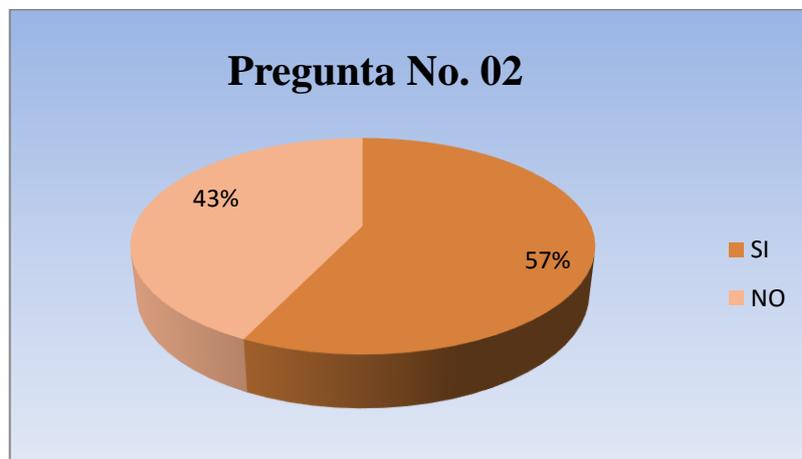
### Pregunta No. 02

¿Las medidas de bioseguridad tomadas en la avícola son confiables?

**Tabla No. 32 La bioseguridad**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	8	57%
2	NO	6	43%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 15 La bioseguridad**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% de encuestados el 57% opina que si son confiables las medidas de bioseguridad, y un 43% opina lo contrario.

**Interpretación:** Contar con un plan de bioseguridad es fundamental y necesario para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la salud y sanidad de las aves; es así que el personal encuestado en un mayor porcentaje afirma que la avícola cuenta con un plan de bioseguridad confiable.

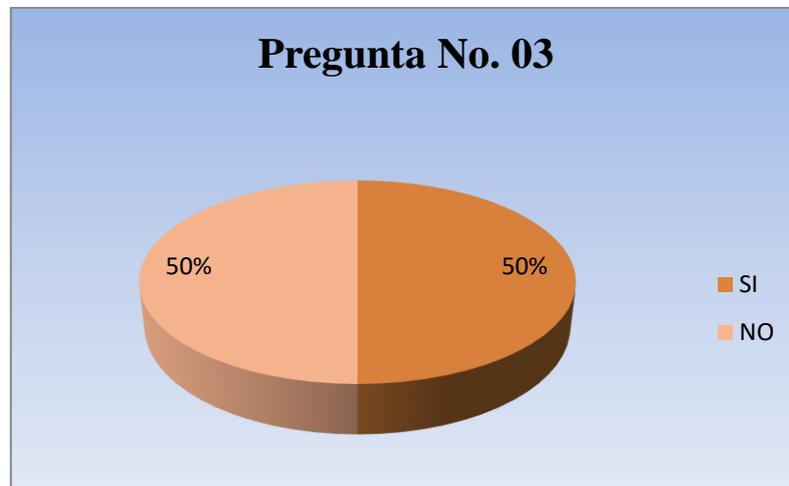
### Pregunta No. 03

¿Considera usted que los registros del departamento de producción proporcionan los datos necesarios para liquidar el lote?

**Tabla No. 33 Los formatos**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	7	50%
2	NO	7	50%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 16 Los formatos**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% del personal un 50% afirmó que la información que proporciona el departamento de producción, los datos si son necesarios para liquidar el lote, mientras que el 50% restante dice que no.

**Interpretación:** Disponer de formatos manuales para registrar y controlar la información de todos los insumos y materiales que se utilizan en los diferentes procesos es necesario siempre y cuando esta información sea segura, podemos observar que en este caso las opiniones se encuentran divididas mitad por mitad puesto que los datos obtenida no son confiables en un 50%.

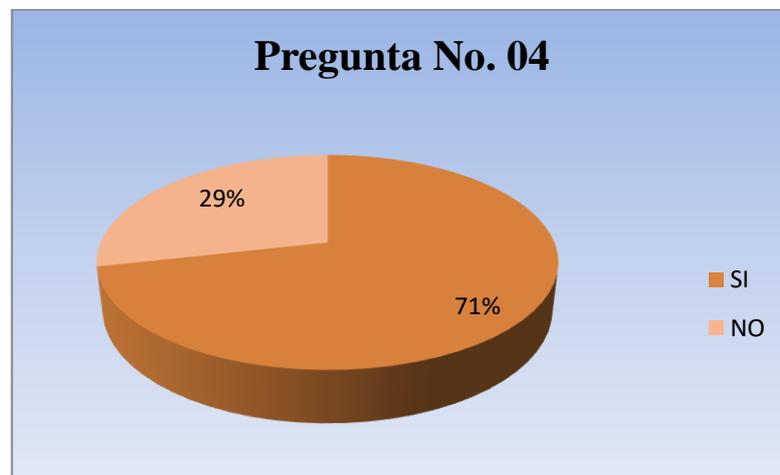
#### Pregunta No. 04

¿Conoce usted las funciones que debe desempeñar en la avícola de acuerdo a su cargo?

**Tabla No. 34 Las Funciones**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	10	71%
2	NO	4	29%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 17 Las funciones**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% del personal un 71% confirma que conoce de las funciones que debe realizar según su cargo, mientras que el 29% restante dice que no.

**Interpretación:** El conocer las funciones de trabajo que cada persona debe desempeñar según su cargo es importante, ya que su desarrollo es más eficiente, de esta manera se puede optimizar tiempo y recursos. En este caso podemos ver que el desconocimiento de las funciones del personal es en menor porcentaje.

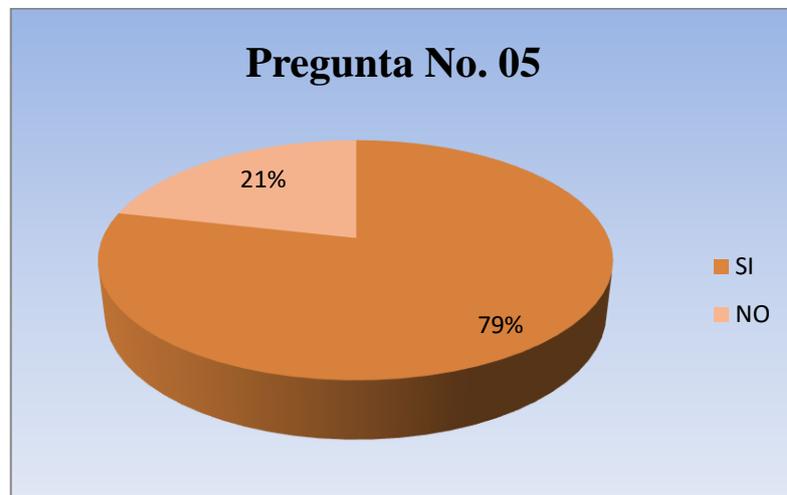
### Pregunta No. 05

¿Existe un buen ambiente de trabajo para desarrollar las diferentes actividades en la avícola?

**Tabla No. 35 Ambiente de trabajo**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	11	79%
2	NO	3	21%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 18 Ambiente de Trabajo**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% de personal encuestado el 79% está cómodo en su lugar de trabajo, mientras que en un 21% no se siente a gusto.

**Interpretación:** Un buen ambiente de trabajo es importante para que el desarrollo de las actividades se realice con eficiencia y eficacia, por el contrario en un mal ambiente de trabajo las personas no pueden cumplir su trabajo a cabalidad y en consecuencia no se obtienen los resultados esperados. Por parte de los empleados encuestados en la avícola, la mayoría se siente satisfecho de ser parte de la misma.

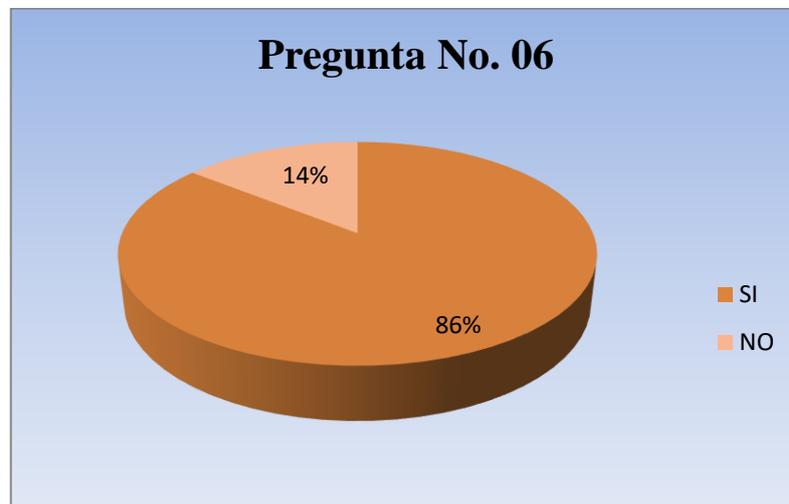
### Pregunta No. 06

¿Cree usted que la alta tecnología (material y equipo de los galpones) existentes en la avícola le ayuda a desempeñar eficiente y eficazmente su trabajo?

**Tabla No. 36 Alta tecnología**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	12	86%
2	NO	2	14%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 19 Alta tecnología**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% de encuestados podemos ver que un 86% opina que la alta tecnología si ayuda a desempeñar eficiente y eficazmente el trabajo asignado, mientras que un 14% restante opina lo contrario.

**Interpretación:** Contar con alta tecnología en una empresa es fundamental, puesto que es una herramienta que permite, optimizar el tiempo, recursos materiales y humanos. Por lo tanto debemos hacer un buen uso de ella y seguir innovando los equipos de acuerdo a la necesidad de la avícola. En nuestra encuesta el mayor número de personal, está consciente de los beneficios que aporte este factor tecnológico.

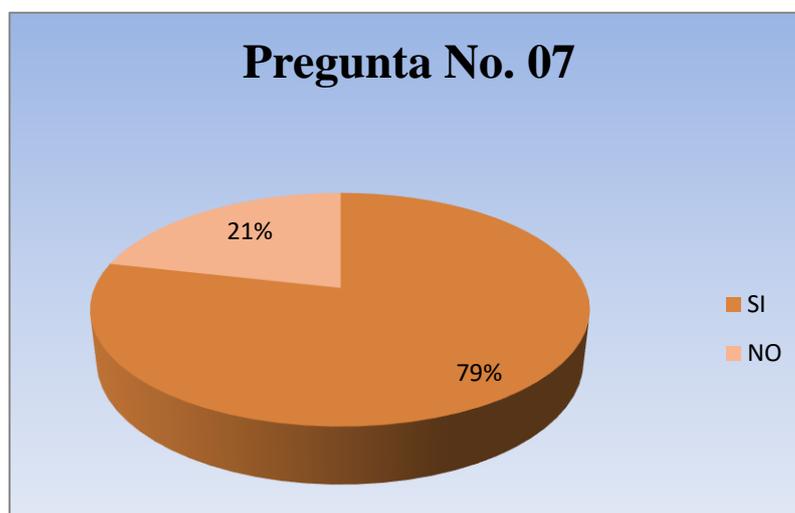
### Pregunta No. 07

¿Piensa usted que ejecutar un estudio técnico como una auditoría de gestión mejorarán los procesos de producción de la avícola?

**Tabla No. 37 Estudio técnico Auditoría de Gestión**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	11	79%
2	NO	3	21%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 20 Estudio técnico Auditoría de Gestión**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% del personal encuestado solo un 21% opina que no es necesario ejecutar un estudio técnico como una auditoría de gestión para mejorar los procesos de producción, pero un 79% de encuestados está de acuerdo en la ejecución de la misma.

**Interpretación:** Podemos partir del punto de vista que una auditoría de gestión está orientada a evaluar el control interno de un ente y sus necesidades; así como también el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos, para obtener información detallada que permita a la administración una mejor toma de decisiones. Por lo tanto en nuestra encuesta observamos que en un 79% de personal está de acuerdo en la necesidad de efectuar este estudio técnico.

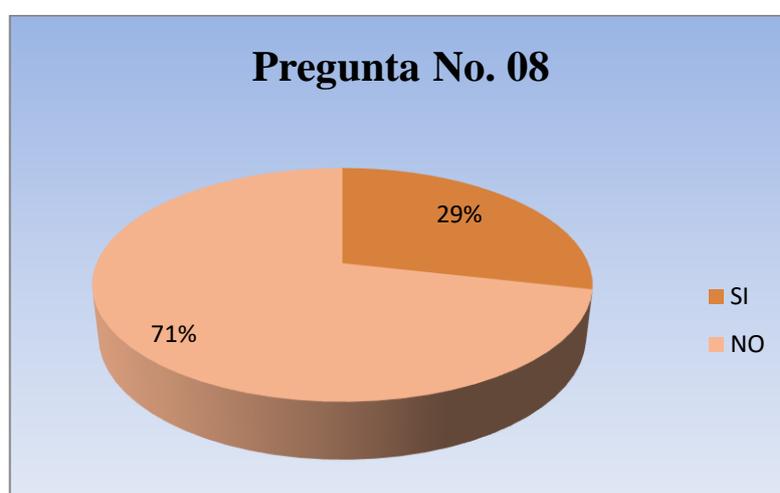
### Pregunta No. 08

¿Cree usted que los métodos aplicados en los procesos de producción de la avícola son los más adecuados para lograr los objetivos planteados?

**Tabla No. 38 Métodos aplicados en los procesos de producción**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	4	29%
2	NO	10	71%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 21 Métodos aplicados en los procesos de producción**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% de encuestados un 29% cree que los métodos utilizados en los procesos de producción son los adecuados para alcanzar los objetivos planteados, mientras que un 71% restante opina lo contrario.

**Interpretación:** Las actividades del área de producción están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa con el fin de lograr sus objetivos, este departamento de producción abarca actividades, funciones y labores para llevar a cabo la obtención satisfactoria del producto terminado, por lo tanto es necesario aplicar los procesos de producción adecuados. En su mayoría los encuestados determinan su inconformidad con los procesos utilizados, se recomienda corregir los mismos para alcanzar los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia.

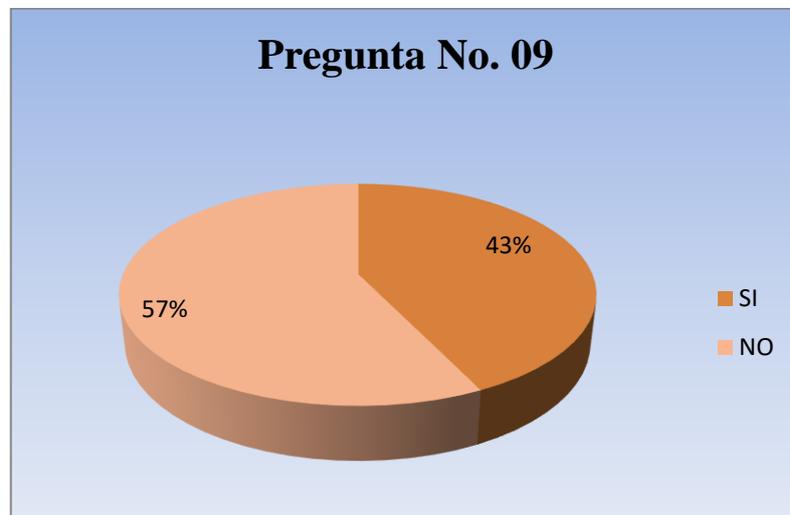
### Pregunta No. 09

¿Cree usted que los resultados obtenidos al finalizar cada proceso de producción son satisfactorios?

**Tabla No. 39 Resultados satisfactorios de los procesos de producción**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	6	43%
2	NO	8	57%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 22 Resultados satisfactorios de los procesos de producción**

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** EL 100% del personal encuestado un 43% manifiesta que si son satisfactorios los resultados obtenidos al finalizar los procesos de producción, pero el 57% restante indica lo contrario.

**Interpretación:** Los resultados al finalizar un proceso productivo nos permiten evaluar si la producción fue satisfactoria o no, mediante la aplicación de los indicadores de gestión. Cuando los resultados son satisfactorios indica que la Avícola, está encaminada a cumplir sus objetivos; en esta encuesta el mayor número de personal expresa que dichos recursos no se están optimizando en su total capacidad por lo tanto se recomienda llevar a cabo las respectivas recomendaciones para corregir las deficiencias encontradas.

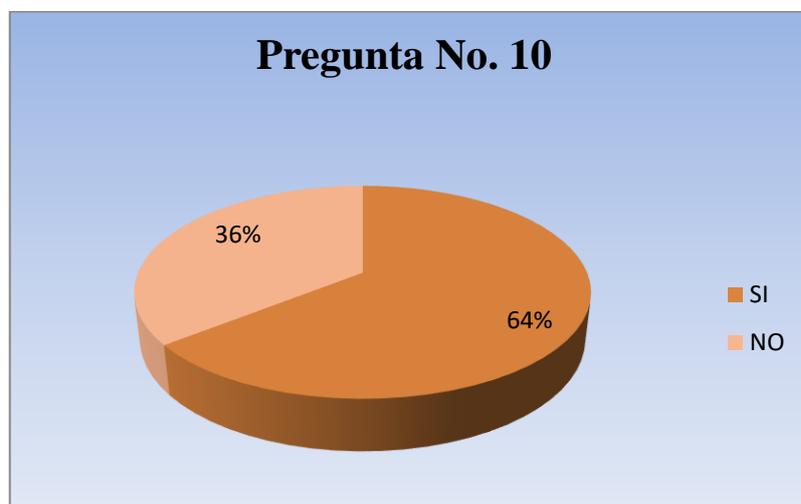
### Pregunta No. 10

¿Piensa usted que se satisface al cliente con el producto final?

**Tabla No. 40 Satisfacción del cliente**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	9	64%
2	NO	5	36%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.



**Gráfico No. 23 Satisfacción al cliente**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** Del 100% del personal encuestado un 64% afirma que si se satisface al cliente con el producto final, mientras que un 36% opina lo contrario.

**Interpretación:** “El cliente siempre tiene la razón”. La satisfacción del cliente como lo anticipa la expresión, es la satisfacción que experimenta un individuo (cliente), cubre en pleno sus expectativas al adquirir un producto o servicio. Por el posicionamiento que la avícola ha tenido en el mercado, los encuestados opinan en un 64% que el cliente está conforme y satisfecho con el producto final.

**4.4.2 Análisis de la entrevista realizada al señor Ilover Mayorga, gerente propietario de la “Avícola Mayorga”.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1¿Cumple la avícola con las Leyes y Regulaciones establecidas en el país para su normal funcionamiento?	Si, la empresa tiene la documentación en regla	<b>1</b>	
2¿Cuenta la avícola con una Misión y Visión bien definida?	No, la avícola todavía no cuenta con estos parámetros		<b>1</b>
3¿Conoce usted el plan estratégico para el cumplimiento de las metas u objetivos planteados?	No, los conozco porque no disponemos de un plan estratégico.		<b>1</b>
4¿La avícola cuenta con un Organigrama Estructural y Funcional bien definidos?	Si, contamos con el Organigrama Funcional y Estructural correspondiente	<b>1</b>	
5¿Existen un Código de Ética que regule los valores y principios del personal?	No, la avícola no cuenta con un Código de Ética propio.		<b>1</b>
6¿Cree usted que el sistema de control interno que se utiliza en la avícola es el más apropiado?	No, de mi punto de vista pienso que se podría mejorar en muchos aspectos.		<b>1</b>
7¿La avícola cuenta con una persona encarga de supervisar las actividades de cada proceso de producción?	En teoría sí.	<b>1</b>	
8¿Existe un plan de	Lamentablemente no		<b>1</b>

capacitaciones para el personal operativo de la avícola?	tenemos destinada una partida en el presupuesto para esta actividad.		
9¿Se aplican indicadores para medir la eficiencia, eficacia y economía del departamento de producción de la avícola?	Debo decir que no aplicamos ningún método para evaluar.		<b>1</b>
10¿Piensa usted que ejecutar un estudio técnico como una auditoría de gestión mejorarán los procesos de producción de la avícola?	Estoy seguro que sí, porque realizar estudios técnicos para mejorar siempre es saludable para la granja.	<b>1</b>	
11¿Cree usted que los métodos aplicados en los procesos de producción de la avícola son los más adecuados para lograr los objetivos planteados?	Pienso que se podría hacer mucho más para optimizar los procesos y alcanzar satisfactoriamente las metas propuestas	<b>1</b>	
12¿Conoce usted las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de la avícola?	Lamentablemente debo decir que no tenemos estos puntos por escrito, pero puedo describirlos verbalmente para su análisis posterior.		<b>1</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
		<b>5</b>	<b>7</b>

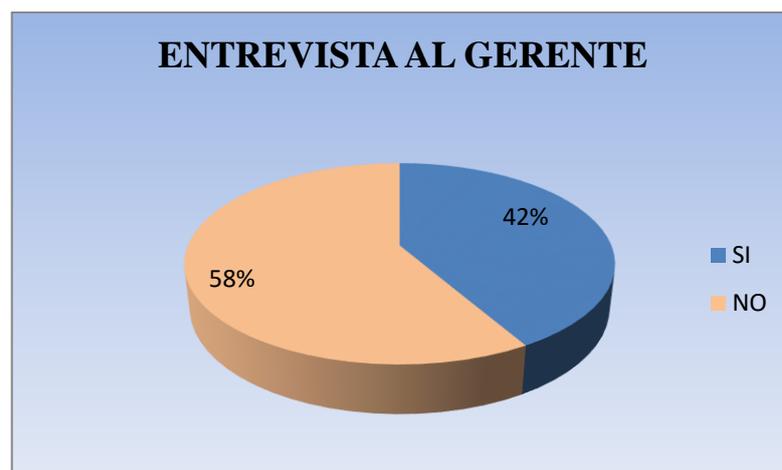
**Tabla No. 41** Flujograma Proceso de Producción De Postura

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Tabla No. 42 Resumen de la entrevista realizada al Señor Gerente**

N°	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
1	SI	5	42%
2	NO	7	58%
<b>TOTALES</b>		14	100.00%

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la Investigación de Campo



**Gráfico No. 24 Entrevista al Gerente**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Análisis:** En las preguntas realizadas al señor gerente podemos observar que del 100% solo un 33% corresponden a las afirmativas mientras que el 77% restante son positivas.

**Interpretación:** En la entrevista realizada al gerente propietario de la Avícola Mayorga, se encontraron deficiencias en la mayor parte de los controles de gestión, existen algunas falencias que dificultan el normal desarrollo de las actividades productivas; por lo que se recomienda realizar una auditoría de gestión para una mejor toma de decisiones.

## 4.5 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En el presente trabajo de investigación se aplicó la prueba del Chi cuadrado ( $\chi^2$ ), por medio del cual se establece la correspondencia entre las frecuencias esperadas con relación a las frecuencias observadas, permitiendo una comparación global a partir de la hipótesis que se desea comprobar. La fórmula para realizar este cálculo es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

### Frecuencias Observadas

Se determina las preguntas en relación a la variable independiente y variable dependiente, estas preguntas son la base para la comparación de hipótesis; las mismas que se toman de la encuesta realizan al personal administrativo y operativo de la avícola, así como también de la entrevista que se realizó al señor gerente.

### Preguntas de la encuesta al personal Administrativo y Operativo:

**7** ¿Piensa usted que ejecutar un estudio técnico como una auditoría de gestión mejorarán los procesos de producción de la avícola?

**8** ¿Cree usted que los métodos aplicados en los procesos de producción de la avícola son los más adecuados para lograr los objetivos planteados?

### Preguntas de la entrevista al señor gerente:

**10** ¿Piensa usted que ejecutar un estudio técnico como una auditoría de gestión mejorarán los procesos de producción de la avícola?

**11** ¿Cree usted que los métodos aplicados en los procesos de producción de la avícola son los más adecuados para lograr los objetivos planteados?

**Tabla No. 43 Cálculo de la frecuencia observada**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
VARIABLE INDEPENDIENTE	12	3	15
VARIABLE DEPENDIENTE	5	10	15
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la Investigación de Campo

### Frecuencias Esperadas

Para realizar el cálculo de la frecuencia esperada; se utiliza la siguiente fórmula:

$$Fe. 1.1 = \frac{(\text{Total}_{\text{columna}})(\text{Total}_{\text{fila}})}{(\text{Total}_{\text{Total}})}$$

**Tabla No. 44 Cálculo de la frecuencia esperada**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
VARIABLE INDEPENDIENTE	8.00	7.00
VARIABLE DEPENDIENTE	8.00	7.00
<b>TOTALES</b>	<b>16.00</b>	<b>14.00</b>

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la Investigación de Campo

Una vez determinada la tabla de contingencia esperada, procedemos a calcular el valor de  $\chi^2$ :

**Tabla No. 45 Cálculo estadístico  $\chi^2$**

<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>fo-fe</b>	<b>2 (fo - fe)</b>	<b>2 (fo - fe)/fe</b>
12	8.00	4.00	16.00	2.00
5	8.00	-3.00	9.00	1.13
3	7.00	-4.00	16.00	2.29
10	7.00	3.00	9.00	1.29
<b>30</b>	<b>30.00</b>			<b>6.71</b>

Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la Investigación de Campo

**Dónde:**

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 6.71$$

A partir del cruce de las variables se puede calcular los grados de libertad (**GL**).  
Aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{GL} = (\text{Columnas} - 1) * (\text{Filas} - 1)$$

$$\text{GL} = (2-1) * (2-1)$$

$$\text{GL} = 1 * 1$$

$$\text{GL} = 1$$

Es recomendable para la comprobación de hipótesis trabajar con un Nivel de Confianza del **95%**; y un Nivel de Significación que se determina de la siguiente ecuación:

$$a = 1 - \text{NC}$$

$$a = 1 - 95$$

$$a = \mathbf{0.05}$$

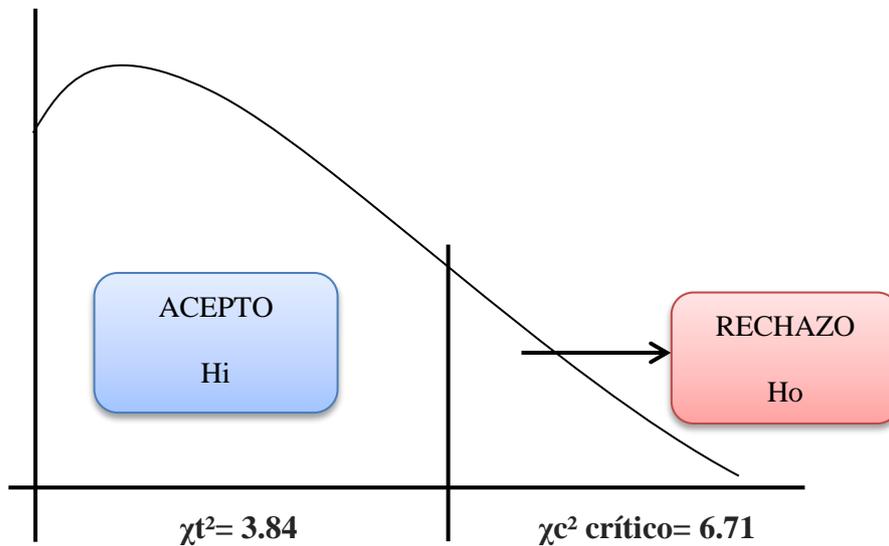
A partir del cálculo de estos datos se puede determinar en una tabla de frecuencia el valor de Chi cuadrado tabular con 1 grado de libertad y un margen de error del 0.05 es de  $\chi^2 = \mathbf{3.84}$ . Este es el valor que se debe exceder o igualar con el propósito de rechazar la hipótesis nula.

### **Planteamiento de la Hipótesis**

**Ho:** La ejecución de una auditoría de gestión **no** mejorará los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

**Hi:** La ejecución de una auditoría de gestión **si** mejorará los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

#### Determinación de $\chi^2$ crítico en la tabla



**Gráfico No. 25 Verificación de Hipótesis**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

#### **Decisión:**

Como el estadístico de la tabla de frecuencias  $\chi^2 = 3.84$  es menor que el valor  $\chi^2$  crítico = 6.71 entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa Hi.

#### **Conclusión:**

La ejecución de una auditoría de gestión **si** mejorará los procesos de producción de la Avícola Mayorga, en la provincia de Tungurahua, del Cantón Santiago de Pillaro, período de julio a diciembre del 2013.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **CONCLUSIONES:**

- ✓ Se concluye que se pudo cumplir satisfactoriamente con los objetivos de nuestra tesis.
- ✓ Los conceptos de los diferentes autores que se plasmaron en el marco teórico de nuestro estudio; así como los conocimientos y experiencias adquiridas en el lapso de nuestra formación académica constituyeron una herramienta fundamental para el desarrollo eficiente y eficaz de nuestra auditoría.
- ✓ Las distintas técnicas, métodos e instrumentos utilizados en el desarrollo de nuestra investigación, fueron un aporte razonable para evaluar los procesos de producción permitiendo encontrar hallazgos significativos.
- ✓ Al identificar el FODA de la avícola, se pudo evaluar cada uno de sus componentes para consolidar sus fortalezas, aprovechar las ventajas de las oportunidades; sin dejar de contrarrestar sus debilidades así como también sus amenazas.
- ✓ Mediante la evaluación del sistema del control interno se observó que en la “Avícola Mayorga” no existe un adecuado manejo del mismo, por lo tanto no se desarrollan las operaciones con eficiencia y eficacia y en consecuencia no tiene un cumplimiento óptimo de las normativas y reglamentos internos.
- ✓ Al término de la auditoría de gestión se emitió el informe final, el cual contiene conclusiones y recomendaciones que constituyen un aporte esencial para una mejor toma de decisiones.
- ✓ Finalmente podemos concluir que la ausencia de una auditoría de gestión no permite realizar un examen profundo del control de gestión, que permita detectar las áreas críticas y deficiencias que afecten la economía, eficiencia y eficacia de la avícola.

## RECOMENDACIONES:

- ✓ Aprovechar toda recomendación emitida en el informe final; ya que de esta manera la avícola podrá cumplir con los objetivos propuestos.
- ✓ Se recomienda utilizar periódicamente esta herramienta fundamental como es la auditoría de gestión, puesto que gracias a los conocimientos conceptuales y académicos adquiridos por el equipo multidisciplinario de auditores se pudo ejecutar con éxito este trabajo, el mismo que constituye una fuente de consulta y referencia didáctica para docentes, estudiantes y para la avícola misma.
- ✓ Se sugiere aplicar la información, métodos e instrumentos utilizados en el desarrollo de este estudio, para tener control sobre los factores que puedan inferir en la evaluación de los procesos productivos; minimizando así los posibles errores en la ejecución de sus actividades.
- ✓ Realizar un análisis FODA regularmente; para plantear las acciones que debemos poner en marcha para optimizar las oportunidades detectadas, prever las amenazas, pero siempre y cuando teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.
- ✓ Se recomienda evaluar y monitorear el control interno de la avícola frecuentemente; con el fin de corregir las acciones y operaciones adoptadas por la gerencia para lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y asegurar el cumplimiento de las leyes y normativas aplicadas.
- ✓ Se pide dar cumplimiento y seguimiento a las recomendaciones sugeridas en el informe final de auditoría, con el propósito de alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de producción de la avícola para alcanzar satisfactoriamente las metas programadas.
- ✓ Finalmente reiteramos la ejecución de una auditoría de gestión al menos una vez al año, puesto que el desarrollo de la misma permite revisar la veracidad de la información, la utilización racional de los recursos, el logro efectivo de las metas proyectadas, en fin nos permite alcanzar una gestión de alta calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Texto*, (2014). *Auditoría de Gestión*. Riobamba: Espoch.
- Billene, R. (1999). *Análisis de Costos dos*. Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo.
- Cardozo, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario: Aplicación de Normas Internacionales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chemillier, P. (1980). *Industrialización de la Construcción*. Barcelona: Editores Técnicos.
- Couto, L. (2011). *Auditoría del Sistema APPCC: Como Verificar los Sistemas de Gestión de Inocuidad Alimentaria HACCC*. Madrid: Ediciones Díaz de Saltos.
- Cuatrecasas, L. (2009). *Diseño Avanzado de Procesos y Plantas Flexibles: Técnicas de Diseño y Herramientas Gráficas con Soporte Informático*. Barcelona: Profit Editorial.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría: Informe Práctico*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Fernández, F., Iglesias, D., Llana, J., & Fernández, B. (2010). *Manual para la Prevención en Riesgos Laborales. Aplicaciones y Casos Prácticos*. Valladolid: Lex Nova.
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Ediciones Deusto.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. 4ta ed. Quito: Producciones Digitales Abya - Yala.
- Mantilla, S. (2008). *Auditoría Financiera de Pymes. Guía para usar los Estándares Internacionales de Auditoría de las Pymes*. México: Ecoe Ediciones.
- Quevedo, J. (2005). *Casos Prácticos sobre la Auditoría de Estados Financieros*. México: Línea Universitaria ISEF Empresa Líder.
- Sánchez, G., & Dominguez, M. (2006). *Auditoría de Estados Financieros*. México: Person Educación.
- Suñe, A. G., & Arcusa, I. (2010). *Manual Práctico de Diseños de Sistemas Productivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Saltos.
- Tamayo, A. (2003). *Auditoría de Sistemas de una Visión Práctica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2013). *Auditoría Administrativa*. México: U.I.

## LINKOGRAFÍA

- Cuellar, G. (2014, Noviembre 02). Auditoría de Gestión: recuperado de [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html).
  
- CGR (2009). *Manual de Auditoría Gubernamental: Parte No. X Guía de Evaluación del Control Interno*: recuperado de [www.cgr.gob.ni/cgr/index.php?option=com\\_docman&task](http://www.cgr.gob.ni/cgr/index.php?option=com_docman&task).
  
- Morrelli, S. (2014, Noviembre 24). *Guía de Auditoría Territorial GAT*.: recuperado de [http://186.116.129.40/gat/html/2\\_planeacion/2\\_p2\\_Planeacion.html](http://186.116.129.40/gat/html/2_planeacion/2_p2_Planeacion.html).

ANEXOS

Anexo No. 01 Registro Único de Contribuyentes

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**PERSONAS NATURALES**

**SRI**  
...le hace bien al país!

**NUMERO RUC:** 1802526374001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** MAYORGA GORDON KLEVER ESTUARDO

**NOMBRE COMERCIAL:** AVICOLA MAYORGA

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** NUMERO:

---

**FEC. NACIMIENTO:** 05/11/1970 **FEC. ACTUALIZACION:** 16/07/2013

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/12/1999 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCIÓN:** 20/12/1999 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

OBTENCION DE HUEVOS DE AVE

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: SAN ANDRES Número: 6/N Referenda: BARRIO GUAPANTE GRANDE, SECTOR LA PLAYA, A QUINIENTOS METROS DE LAS PISCINAS DE GUAPANTE, CASA DE DOS PISOS Teléfono: 032855588 Email: avicolamayorga@hotmail.com

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 002	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	REGIONAL CENTRO R TUNGURAHUA	<b>CERRADOS:</b>	1

---

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: EVILLANAR Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1500 Fecha y hora: 16/07/2013 16:55:12

Página 1 de 2

**SRI.gov.ec**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1802526374001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** MAYORGA GORDON KLEVER ESTUARDO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001    **ESTADO:** ABIERTO MATRIZ    **FEC. INICIO ACT.:** 01/12/1999

**NOMBRE COMERCIAL:** AVICOLA MAYORGA    **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

OBTENCION DE HUEVOS DE AVE  
 CRIA DE AVES DE CORRAL  
 ELABORACION DE ALIMENTOS CONCENTRADOS Y BALANCEADOS  
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE AVES  
 CRIA DE GANADO PORCINO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: SAN ANDRES Ciudadela: SECTOR LA PLAYA Barrio: GUAPANTE GRANDE Número: S/N Referencia: A QUINIENTOS METROS DE LAS PISCINAS DE GUAPANTE, CASA DE DOS PISOS, COLOR BLANCO Telefono Domicilio: 032856588 Celular: 0994966616 Email: avicolamayorga@hotmail.com Telefono Trabajo: 032452862

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002    **ESTADO:** CERRADO LOCAL COMERCIAL    **FEC. INICIO ACT.:** 30/03/2007

**NOMBRE COMERCIAL:** AVICOLA MAYORGA    **FEC. CIERRE:** 24/10/2011

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**    **FEC. REINICIO:**

ELABORACION DE ALIMENTOS CONCENTRADOS Y BALANCEADOS  
 CRIA DE AVES DE CORRAL  
 OBTENCION DE HUEVOS DE AVE  
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE AVES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ZAMBA Ciudadela: DESTACAMENTO Barrio: EL ROSAL Calle: 22 DE ENERO Número: S/N Intersección: EL SOL Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE Telefono Domicilio: 032856588

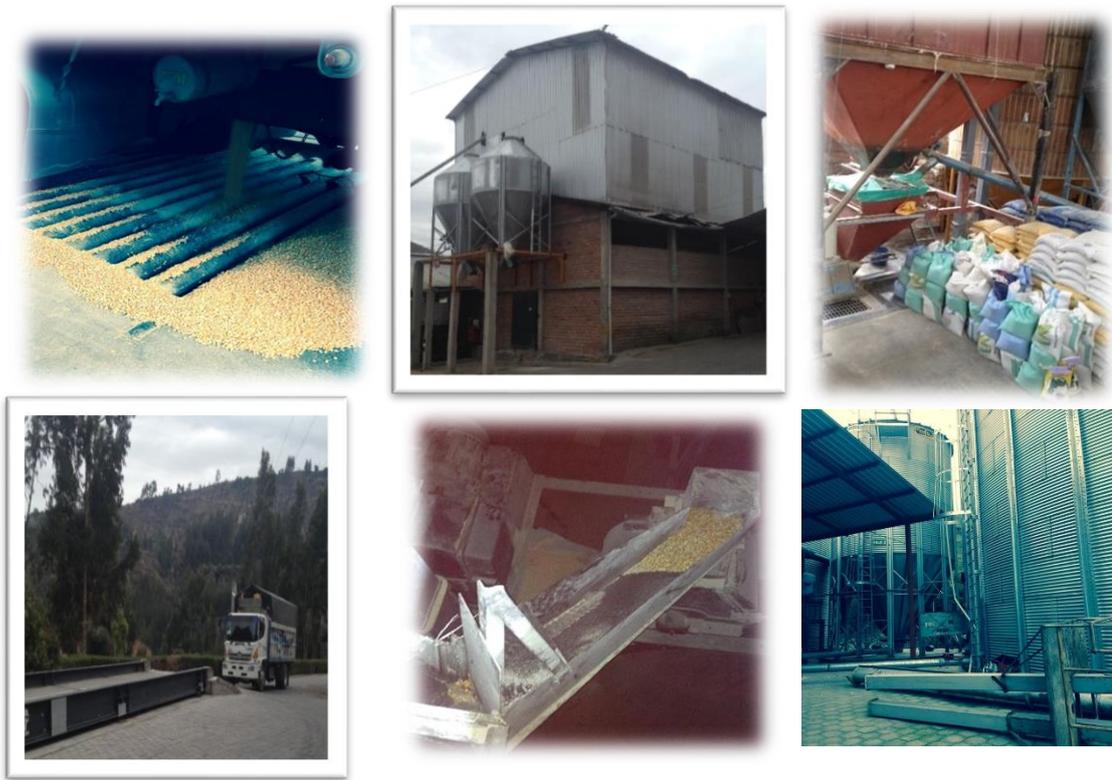
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** EVILLAMAR    **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1556    **Fecha y hora:** 16/07/2013 15:55:13

**Gráfico No. 26 Registro Único de Contribuyentes**  
 Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.

**Anexo No. 02 Fotos de los Procesos de Producción de la “Avícola Mayorga”**



**Gráfico No. 27 Elaboración del Balanceado**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación *de campo*.



**Gráfico No. 28 Galpón de Levante**

**Elaborado por:** Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación *de campo*.



**Gráfico No. 29 Galpón de Postura**  
**Elaborado por: Mayorga, P. (2015). A partir de la investigación de campo.**