



UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera de Ingeniería en Auditoría

Trabajo de Titulación

Modalidad

Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

Ingeniero en Auditoría

Tema:

“La optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A, de la ciudad de Portoviejo, periodo 2016”

Autora:

Santana Avilés Génesis Lisbeth

Tutor:

Ing. Roberto Yoza Rodríguez

JIPIJAPA – MANABÍ – ECUADOR

-2018-

CERTIFICADO DEL TUTOR

Ing. Roberto Yoza Rodríguez, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM" en calidad de Tutor del proyecto de Investigación, titulado: "**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE JIPIJAPA, AÑO 2017**".

CERTIFICA

Que el mencionado trabajo ha sido realizado bajo mi tutoría, con vigilancia periódica en su desarrollo y elaborado con entera responsabilidad por el Estudiante de la Carrera de Ingeniería en Auditoría: **Santana Avilés Génesis Lisbeth**, egresada de la carrera de Ingeniería en Auditoría, con el fin de obtener el Título de Ingeniero en Auditoría, de conformidad con las disposiciones reglamentarias, establecidas para el efecto.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión.

Jipijapa, febrero del 2018



Ing. Roberto Yoza Rodríguez

TUTOR

DECLARATORIA SOBRE LOS DERECHOS DEL AUTOR

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

SANTANA AVILÉS GÉNESIS LISBETH

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de la investigación, teorías, análisis, resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta planteada en el presente proyecto de investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor **Santana Avilés Génesis Lisbeth**.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM" para que realice la respectiva digitalización y publicación de esta investigación en repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto el Art. 144 de la Ley organiza de Educación Superior del Ecuador.



Génesis Lisbeth Santana Avilés

C.I 1315681922

**UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ECONÓMICAS
CARRERA INGENIERÍA EN AUDITORÍA**

CERTIFICACION DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

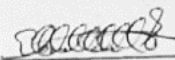
Título del Proyecto de Investigación: **“La optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A de la ciudad de Portoviejo periodo 2016”**

Autora:

Santana Avilés Génesis Lisbeth


TRIBUNAL

Eco. Gloria Chiquito Tigua



Presidente del tribunal de sustentación

Ing. Jefferson Calle García



Docente – Miembro del tribunal de sustentación

Ing. Walter Mendoza Zamora



Docente – Miembro del tribunal de sustentación

DEDICATORIA

Hay personas maravillosas que en todo momento están junto a nosotros, es por ello que debo dedicar este logro a quienes en todo momento me llenaron de amor, esperanza y apoyo.

A Dios por haberme brindado la posibilidad de vivir y llenar de bendiciones todas las etapas de mi vida y especialmente mi proceso de formación profesional.

A mis padres, por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin pedir nada a cambio y sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A toda mi familia que me dan ánimos para seguir luchando en este largo y complejo camino de la vida para alcanzar mis ideales.

Génesis Lisbeth Santana Avilés

AGRADECIMIENTO

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, por su infinita bondad, por haber estado conmigo en los momentos más importantes de mi vida y levantarme para seguir en la lucha, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, haberme permitido culminar una más de mis metas.

A mis padres, a quienes les debo todo en la vida, por ese gran apoyo moral y económico brindado para culminar mi carrera profesional.

Agradezco de manera muy especial por su esfuerzo, dedicación, colaboración y sabiduría para ser profesional de éxito, al Ing. Roberto Yoza como Tutor.

Génesis Lisbeth Santana Avilés.

RESUMEN

Este trabajo involucra aspectos de documentar los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A. de la ciudad de Portoviejo, surge de la necesidad imperiosa de implementar políticas y procedimientos. Se caracteriza en verificar la carencia de proceso con el propósito de analizar, determinar y descubrir los procesos en la envasadora de agua. Como propuesta del trabajo de investigación se presenta “Realizar una Auditoria Administrativa a la empresa GARWATER S.A.”, obteniendo mediante técnicas de auditoria los riesgos y sus niveles, exponiéndolos mediante conclusiones establecidas en el informe, el mismo que será expuesto a los propietarios de la empresa, para que tomen los correctivos necesarios y poder mejorar con eficacia y eficiencia la gestión administrativa, con la finalidad de disponer información de los procesos administrativos fiables y mejorar la toma de decisiones. Para cumplir con lo anterior se propone realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones a la envasadora.

Palabras claves:

Procesos administrativos, gestión administrativa, normativa legal, auditoría administrativa

SUMMARY

This work involves aspects of documenting administrative processes in achieving the objectives of the company GARWATER S.A, arises from the imperative need to implement policies and procedures. It is characterized in verifying the lack of process with the purpose of analyzing, determining and discovering the processes in the water filler. As a proposal of the research work, "To carry out an Administrative Audit to the company GAR WATER SA" is presented, obtaining by means of audit techniques the risks and their levels, exposing them through conclusions established in the report, which will be exposed to the owners of the company, so that they take the necessary corrective measures and be able to effectively and efficiently improve administrative management, in order to provide information on reliable administrative processes and improve decision making. In order to comply with the above, it is proposed to make the respective conclusions and recommendations to the bottling company.

Keywords:

Administrative processes, administrative management, legal regulations, administrative audit

INDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR	I
DECLARATORIA SOBRE LOS DERECHOS DEL AUTOR	II
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	VII
SUMMARY	VIII
I. TITULO DEL PROYECTO	1
II INTRODUCCIÓN	2
III PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
a. Formulación del Problema	4
b. Preguntas derivadas – Subpreguntas	4
III OBJETIVOS	4
3.1 Objetivo General	4
3.2 Objetivos Específicos	5
V JUSTIFICACIÓN	5
VI MARCO TEORICO	6
6.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
6.2 MARCO REFERENCIAL	11
6.3 MARCO CONCEPTUAL	31
VII. METODOLOGÍA O DISEÑO METODOLOGICO	32
7.1. TIPO DE INVESTIGACION	32
7.2 Métodos	32
7.3. Técnicas	33
7.4 POBLACION Y MUESTRA	33
7.5 RECURSOS	33
XIII. CRONOGRAMA DEL PROYECTO	34
9. HIPOTESIS	35
9.1. HIPÒTESIS GENERAL	35
9.2. HIPÒTESIS ESPECÍFICAS	35
10. TABULACION DE RESULTADOS	36
11. CONCLUSIONES	44
12. RECOMENDACIONES	45
13. BIBLIOGRAFIA	46
14. DESARROLLO DE LA AUDITORIA (PROPUESTA)	49
TITULO DE LA PROPUESTA	50

CARTA DE COMPROMISO	51
ORDEN DE TRABAJO	52
FASE I Planificación Preliminar	54
FASE II Planificación Específica	63
FASE III Ejecución	67
FASE IV INFORME FINAL	80
FASE V SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conoce usted cuáles son los objetivos de la empresa GARWATER .A....	36
Tabla 2: Conoce usted si la empresa GARWATER tiene un manual de procesos de elaboración.....	37
Tabla 3: Conoce usted lo que es una Auditoría Administrativa.....	38
Tabla 4: Conoce usted cuáles son las falencias administrativas que existen en empresa GARWATER.....	39
Tabla 5: Qué es para usted una Auditoría Administrativa.....	40
Tabla 6: Se mide constantemente el grado de eficiencia y eficacia, dentro de la empresa GARWATER.....	41
Tabla 7: Se ha realizado algún tipo de auditoría dentro de la empresa GARWATER S.A.....	42
Tabla 8: Existe capacitación continua para el personal de empresa.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conoce usted cuáles son los objetivos de la empresa GARWATER.....	36
Gráfico 2: Conoce usted si la empresa GARWATER tiene un manual de procesos de elaboración.....	37
Gráfico 3 : Conoce usted lo que es una Auditoría Administrativa.....	38
Gráfico 4: Conoce usted cuáles son las falencias administrativas que existen en empresa GARWATER.....	39
Gráfico 5: Qué es para usted una Auditoría Administrativa.....	40
Gráfico 6: Se mide constantemente el grado de eficiencia y eficacia, dentro de la empresa GARWATER.....	41
Gráfico 7: Se ha realizado algún tipo de auditoría dentro de la empresa GARWATER S.A.....	42
Gráfico 8: Existe capacitación continua para el personal de empresa.....	43

TITULO DEL PROYECTO

“La optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A. de la ciudad de Portoviejo, periodo 2016”.

II INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca demostrar los beneficios en la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A. de la ciudad de Portoviejo, los procesos administrativos se pueden definir como la vértebra principal de toda organización y por lo tanto una auditoría administrativa se convierte en una herramienta indispensable para la eficiencia de los procesos administrativos de la empresa.

En el contexto empresarial, existe la necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, canales de comunicación, procedimientos, controles ejercidos, dentro de una institución lo que conlleva a realizar auditorías administrativas las cuales asumen un rol relevante porque a través de sus evaluaciones posibilitan maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas y dentro de un período determinado permiten conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, como parte de la evaluación, con la finalidad de acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes y procedimientos.

La investigación de esta problemática administrativa se la realizó tomando en consideración el aumento de causas de las desviaciones de los planes organizacionales de las empresas. Así mismo, es importante que los procesos administrativos cumplan los objetivos y desarrollen un buen uso de los recursos de las organizaciones.

En el marco metodológico se aplicó encuestas a los empleados de la empresa con el objetivo de profundizar la investigación con información de campo y con la realidad de los actores.

La estructura de esta investigación se encuentra desarrollada según lo establecido por la unidad de titulación de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, conformada de la siguiente manera, el tema, el problema de la investigación, los objetivos, la justificación; seguido de esto se

presenta el desarrollo del marco teórico que abarca antecedentes hasta la bases teóricas que respaldan la investigación, en lo concerniente al marco metodológico de la investigación tiene como propósito profundizar el estudio mediante la aplicación de técnicas y de instrumentos de recolección de información, la conformación de los resultados sirven como aporte para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

III PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel general dentro de las organizaciones sean estas públicas o privadas, el control de la gestión administrativa con el paso del tiempo se ha convertido en un proceso de guía y supervisión de la gestión empresarial administrativa y operativa, así como también se ha transformado en instrumento para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La empresa envasadora GARWATER S.A., con domicilio en la ciudad de Portoviejo, tiene como actividad económica principal la de brindar agua envasada purificada, de gran calidad, con la más alta tecnología, y poder contribuir a mejorar el estándar de vida de la comunidad, conociendo de las muchas falencias y calidad de agua distribuida de la empresa pública como privada. Esto implica la utilización de equipos técnicos y recursos humanos, que están ubicados en la planta del sector El Cady, vía Colón- Quimis.

La empresa envasadora GARWATER S.A., se constituyó con muchas falencias administrativas, como la falta de una estructura organizacional fiable, objetivos no definidos, clima laboral complejo, y errores financieros como el llevar una correcta contabilidad. En la actualidad los procesos que se ejecutan no están debidamente documentados y son de conocimiento exclusivo solo por parte de quien los desarrolla. El crecimiento de las operaciones de la empresa, ha ocasionado que sea una necesidad imperiosa llevar procesos administrativos y operativos, que permitan revelar información de sus actividades que se necesitan para ser exitosos en un mercado tan limitado y tan competitivo, tomando en cuenta el propósito de mejorar el rendimiento financiero y el patrimonio de los accionistas.

La empresa envasadora al mantener un alto stock de agua purificada en su dependencia tanques de almacenamiento, más la carencia de un sistema de control de los inventarios, impide disponer de bidones necesarios para determinar su niveles óptimos de stock, por lo que implica en muchos casos pérdidas no justificadas, que afectan directamente a la rentabilidad del negocio.

Con esta investigación se pretende visualizar todos los procesos administrativos que logren permitir la consecución de los objetivos de la empresa envasadora GARWATER S.A, para ello los resultados de la auditoría administrativa van a identificar aquellas falencias que se vienen desarrollando y tomar los correctivos pertinentes.

a. Formulación del Problema

¿De qué manera la optimización de los procesos administrativos inciden en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A, de la ciudad de Portoviejo, periodo 2016?

b. Preguntas derivadas - Subpreguntas

¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos de la empresa GARWATER S.A.?

¿Qué normativa legal existe en la empresa GARWATER S.A.?

¿Cómo una auditoría administrativa ayuda al cumplimiento de la normativa y al logro de los objetivos organizacionales?

III OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Determinar la importancia de la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A. de la ciudad de Portoviejo, periodo 2016.

3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la empresa GARWATER S.A.

Verificar la normativa legal existente en la empresa GARWATER S.A.

Realizar una Auditoria Administrativa a la empresa GARWATER S.A

V JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación es fundamental porque permite saber el estado actual de los niveles de conocimiento sobre el proceso administrativo que se desarrolla en la empresa GARWATER S.A. El desarrollo de esta investigación es de gran importancia en el ámbito administrativo, ya que permitió identificar los riesgos y solucionarlos, así como monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

El proyecto de investigación permitió además clarificar la forma de optimizar los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A, por lo que la beneficiaria de este proyecto es la empresa antes mencionada, ya que a través de la ejecución de la auditoría administrativa se conocieron las falencias existentes en cada uno de los procesos en relación a la administración, así como mediante las conclusiones y recomendaciones se sugieren las soluciones en concordancia con la base legal que rige a la empresa.

Este proyecto va fortalecer el esquema de trabajo existente en la empresa GARWATER S.A.; en la formalización y el ordenamiento que le permita generar una coyuntura interna de cumplimientos de todas las obligaciones y regularizaciones a través de la incorporación de procesos administrativos y operativos de penetración equitativa que beneficie a la empresa.

La relevancia social se da con el impacto real del resultado y su incorporación a los procesos básicos administrativos y operativos en todas las actividades, que servirán de referentes en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el análisis del problema objeto de esta investigación, se tomaron como antecedentes trabajos de investigaciones de varios autores relacionados con el proyecto. A continuación se hace énfasis a los trabajos de investigación con sus resultados, en función de la variable objeto de estudio.

Karen Lisbeth García Coello, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, previo a la obtención de su título como Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en su proyecto de investigación titulado “Auditoría Administrativa al Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate, Provincia de Tungurahua, Periodo 2012” concluyó lo siguiente:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Patate desde su creación hasta la actualidad no ha sido objeto de una Auditoría Administrativa al Talento Humano, evitando así que las actividades desarrolladas se realicen de manera eficiente y eficaz., que existen servidores que no cumplen con el perfil establecido para cada puesto de trabajo esto se da por no cumplir con los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante concursos de méritos y oposición (García, 2012).

Adriana Katherine Loor Zambrano y Witney Cony Vélez Suárez, egresadas de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil, previo a la

obtención de sus títulos como Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, en su proyecto de investigación titulado “Auditoría de Gestión Administrativa del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil 2012 – 2013” concluyeron lo siguiente:

La Auditoría mostró que al no tener un orden específico los expedientes del personal administrativo y docente, dificulta la búsqueda de información específica, aunque no estén en un orden se puede concluir que están completas y que es importante que los empleados de la Universidad conozcan y se identifiquen con la misión y visión de la misma para que puedan llevar a cabo su trabajo con el compromiso de cumplirlos en todo momento (Loor & Witney, 2013).

María Fernanda Quintana Delgado y Diana Elizabeth Silva Alvarado, egresadas de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, previo a la obtención de su título como Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría, en su proyecto de investigación titulado “Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa Fargen S.A.” concluyeron lo siguiente:

“El personal se encuentra debidamente capacitados lo que permiten tener un desempeño adecuado en la empresa, en cuanto la documentación la llevan archivada y ordenada lo que facilita su revisión y en el momento de solicitar la información, Las áreas que fueron objeto de estudio se evaluaron su funcionamiento, que se encuentran bien establecidas. (Quintana & Elizabeth, 2012)

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

GARWATER S.A. salió al público un día 14 de junio de 2002, Félix Rivas Cevallos, es el Gerente, esta empresa tiene como objetivo brindar agua envasada purificada, de gran calidad, con la más alta tecnología, y poder contribuir a mejorar el estándar de vida de la comunidad, conociendo de las muchas falencias y calidad de agua distribuida de la empresa pública como privada.

GARWATER S.A. es mucho más que una planta envasadora de agua, es una empresa que contribuye y aporta social y económicamente con la sociedad en general, ya que son los clientes con quienes tienen el compromiso de servicio de calidad. Pretende convertirse en una empresa líder en el tratamiento de agua para el consumo, y en la elaboración de bebidas, entregando un producto de óptima calidad a un precio razonable para la satisfacción de los clientes.

Compromiso

Un compromiso es sinónimo de responsabilidad del presente para alcanzar las metas en el futuro.

GARWATER, se compromete con los socios, empleados, proveedores, clientes, la comunidad y el mundo para actuar con convencimiento de que la materia prima que no tiene precio en los productos, es la verdad, el honor, la dignidad y la integridad de quien los elabora.

GARWATER, se compromete a tratar al personal con una compensación justa, el tratamiento honesto y equitativo. Fomentando una cultura empresarial que aliente la excelencia, el liderazgo, la innovación. A los clientes le sirven con la excelencia de los productos acompañado de la mejor atención y buen trato que nos merecemos todos.

Misión

La misión de la empresa es ofrecer agua purificada, envasada con los más altos estándares de calidad, cuidando la salud de los consumidores.

Visión

La visión de la compañía es mantenerse como primeros abastecedores de agua purificada, conservando calidad e innovando tecnología para seguir siendo los mejores.

Propósito

El propósito es fomentar y fortalecer el consumo de los productos, basándose en la calidad de los mismos, acompañado de un servicio ágil y oportuno para satisfacción de la comunidad.

Valores corporativos

- Ampliar las redes de distribución y comercialización del producto
- Responsabilidad social y honradez
- Calidad del producto
- Transparencia y ética profesional
- Independencia
- Respeto mutuo
- Eficacia, trabajo en equipo
- Solidaridad
- Innovación constante

Políticas

- Toda persona que labore para la entidad debe cuidar su imagen.
- El producto a elaborar será de calidad, contribuyendo al beneficio de la familia, y contando con todas las formas de higiene establecidos.
- Se garantizará la eficiencia y eficacia de los empleados mediante una constante capacitación.
- Se realizarán estudios constantes de las actividades de los empleados.

- Toda nueva bebida que la empresa desee lanzar al mercado debe ser elaborada con los más altos estándares de higiene y calidad.

Objetivos

Objetivo general

GARWATER S.A pretende convertirse en una empresa líder en el tratamiento de agua para el consumo, y en la elaboración de bebidas, entregando un producto de óptima calidad a un precio razonable para la satisfacción de los clientes.

Objetivos específicos

- Formar integralmente al personal para contribuir al desarrollo de la institución
- Lograr una buena atención a los clientes
- Capacitar, especializar y actualizar al personal y profesionales en todos los niveles en las diversas especialidades y modalidades.
- Incorporar maquinarias eficientes para obtener excelentes resultados en cada actividad que se realice.

Metas

- Conquistar la preferencia de los clientes
- Maximizar el nivel de ventas, proyectándonos a nivel regional y nacional.
- Adquirir la confiabilidad y seguridad de los acreedores.

Estrategias

- Incrementar el nivel de acogida del producto a través de campañas publicitaria
- Brindar un producto de calidad a un precio conveniente para los clientes
- Incorporar maquinarias de avanzada tecnología que faciliten y garanticen el proceso de purificación.

Comportamiento general

En el cotidiano vivir hemos escuchado frases como: “Te tratarán como tratas”. No hay mayor verdad. Las empresas no organizadas siempre serán vistas como tal, es así que se especifican algunos aspectos a cada uno de los empleados de la empresa, para que inclusive en su vida personal sea un individuo ordenado ante los requerimientos de la sociedad.

He aquí algunos procedimientos regulatorios para un mejor desempeño de los empleados en cada una de sus funciones:

- Atender amable y cortésmente a cada uno de los clientes y proveedores.
- Respeto y buen trato a los compañeros de labores.
- Puntualidad
- Uso diario del uniforme
- Uso correcto de la radio
- Uso racional del teléfono
- Correcto manejo de las herramientas, material, y documentación de trabajo
- Mantener una buena imagen personal dentro y fuera de la empresa

6.2 MARCO REFERENCIAL

6.2.1 Auditoría

“Es el examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros” (Ramirez Cardona & Ramirez, 2016)

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución para verificarlas, evaluarlas y

elaborar un informe y, en el caso del examen de estados financieros el correspondiente dictamen profesional” (Rusenias, 1990).

De acuerdo con las definiciones anteriores la auditoría es una herramienta de control, ya que permite tener un reporte de todas las actividades que se realizan en la institución, y además determinar las falencias que existen en la unidad o unidades que están siendo evaluadas o examinadas, y así poder llegar a tomar las decisiones más acertadas.

Auditoría administrativa

“Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución u organismo; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (Castello, 2013).

Según el Autor (Díaz, 2014), “La Auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

De acuerdo con las definiciones anteriores la auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización que se encarga de evaluar el desempeño organizacional en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Importancia de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general, necesaria para lograr y mantener una óptima administración. La auditoría administrativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros. (Arens, 2007)

En la Auditoría Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamiento, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento de lo que es una buena organización. La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupos de divisiones o de la empresa en su totalidad.

Algunas Auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas. El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración. (Rodríguez, 2010)

La realización de una Auditoría Administrativa se puede enfocar en los siguientes elementos:

- a) Planes y objetivos de la empresa.
- b) Estructura orgánica.
- c) Políticas y prácticas.
- d) Sistemas y procedimientos.
- e) Métodos de control.
- f) Formas de operación.
- g) Recursos materiales y humanos.
- h) Medición de los resultados.

Una vez conceptualizado lo que es y en qué consiste la Auditoría Administrativa, así como sus alcances, fines y objetivos podemos detallar los problemas que se presentan al momento de realizar la misma en una empresa, así como sus posibles soluciones.

Objetivos de la Auditoría Administrativa

El objetivo de la auditoría administrativa es mejorar los métodos operativos e incrementar el rendimiento con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas. La auditoría administrativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. La auditoría administrativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de políticas, procedimientos y prácticas defectuosas.

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias cómo superar obstáculos; y, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de la misma.

La Auditoría Administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. (GUTIERREZ, 2010)

La Auditoría Administrativa puede ser llevada a cabo por un profesional en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador público autorizado (CPA) adiestrado en disciplinas administrativas o respaldado por otros especialistas dependiendo del tipo de empresa. El resultado de la Auditoría Administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

Alcance de la Auditoría Administrativa

Es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad, o bien, a alguna parte del mismo, lo ideal es que sea abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir, síntomas con causas.

Sector Público:

Se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia con base en esos criterios, las instituciones del sector público se clasifican en:

- Dependencia del Ejecutivo.
- Entidad Paraestatal.
- Organismos Autónomos.
- Gobiernos.
- Comisiones Intersectoriales.
- Mecanismos Especiales.

Sector Privado:

Se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

- Tamaño de la empresa.
- Microempresa
- Artesanía
- Pequeña Industria
- Mediana.

- Gran Empresa

Planificación administrativa

“Es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren y en cause correctamente las otras fases del proceso administrativo” (Luna & Cipriano, 2014).

Según el autor (González, 2013), “La planeación consiste en la previsión de las condiciones futuras en las que ha de actuar el sujeto; en la fijación de los objetivos a alcanzar; en la determinación de las modalidades de empleo de los recursos; en la decisión de las distintas acciones a llevar a cabo”.

En conclusión según lo expuesto por los autores antes citados, se puede decir que la planificación o planeación es un subproceso de la gestión administrativa, que permite fijar objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuesto, manuales y procedimientos, para el manejo de los recursos de la organización.

Organización administrativa

El autor (Viera, 2014), asegura que en “ la organización intervienen las actividades que permiten estructurar a la empresa en unidades capaces de producir resultados, es decir, la dotación tanto de la estructura física como la distribución del personal en los distintos niveles jerárquicos, estableciendo la línea de autoridad, la asignación de funciones y tareas para cada puesto de trabajo”.

La Organización es un proceso encaminado a obtener un fin previamente definido por medio de la planeación, efectuando una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para alcanzar un objetivo común. (Guamán, 2013)

Es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa; consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo; organizar implica también establecer autoridad directiva. (Welsch, 2012)

En base a lo antes citado, se llega a la conclusión que la organización forma parte del proceso o gestión administrativa, teniendo como propósito, organizar y distribuir las actividades y responsabilidades entre cada uno de las personas que conforman la entidad, con el fin de alcázar los objetivos planeados, aplicando una estructura (organigrama) distribuida por los correspondientes niveles jerárquicos de la entidad, conformando a la vez un directorio o autoridad.

Dirección administrativa

“Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño” (Hernández, 2013).

El autor (Viera, 2014), estipula que “en la dirección participan las actividades de selección, introducción, adiestramiento y desarrollo del personal, los directivos hacen uso de la autoridad y la delegación de la misma, ejercen la toma de decisiones de manera continua y ponen en práctica la motivación y el liderazgo”.

Con relación a lo antes expuesto, se puede acotar que una vez establecida la máxima autoridad de la organización, se procede a ejecutar por parte de la máxima autoridad y cada uno de miembros de la organización, el subproceso de dirección, que tiene como finalidad el establecimiento de estrategias, metas, selección y capacitación del personal, motivación y toma de decisiones.

Control administrativo

“El Control es el proceso en el cual los encargados de administrar miden y corrigen el desempeño del recurso humano y de la organización si cumplen con las expectativas esperadas, a fin de que permita realizar los correctivos oportunos formulando objetivos y asegurando el logro de los nuevos planes” (Guamán, 2013).

El autor (Robbins & Coulter, 2014), manifestó que el control es “el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral; siendo el último paso del proceso administrativo, el control crea una conexión fundamental entre la planeación y los resultados; si los gerentes no implementan controles, les será imposible revisar el proceso hacia el logro de los objetivos.

El control es importante porque constituye la única forma de saber si los objetivos están cumpliéndose y, de no ser así, por qué; además es importante ya que proporciona información y retroalimentación, de manera que los gerentes se sientan cómodos empoderando a sus empleados; y además el control contribuye a proteger a la organización y sus activos.

En conclusión se puede decir que el control es un subproceso administrativo, que supervisa los objetivos y las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos administrativos de la organización, así como también el control es importante para realizar los correctivos necesarios asegurando el cumplimiento de las metas y protección de los recursos.

Principios de la Auditoría Administrativa

Los principios básicos de la Auditoría Administrativa, vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por lo tanto es necesario recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de evaluación

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica. (Mantilla, 2008)

Importancia del proceso de verificación

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor, piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. (Benjamín F. E., 2013)

Habilidad para pensar en términos administrativos

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

Técnicas y Procedimientos de Auditoría

Definición de técnica de auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

Es un método o detalle de procedimiento, esencial en la práctica acertada de cualquier ciencia o arte. En la auditoría. Las técnicas son métodos accesibles para obtener material de evidencia.

Definición de procedimiento de auditoría

Los procedimientos de auditoría son: el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros. (Acevedo, 2009)

Diferencia entre técnica y procedimiento de auditoría

Las técnicas son las herramientas de trabajo del contador y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Si las técnicas son desacertadas, la auditoría no alcanzará las normas aceptadas de ejecución. (Chiavenato I. (., 2006)

Papeles de Trabajo

“Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas

realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe” (Contraloría General del Estado, 2011).

Son el conjunto de documentos, planillas o cédulas, en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría, los resultados y las pruebas.

Propiedad de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo preparados durante la auditoría, incluyendo aquellos que preparó el cliente para el auditor, son propiedad del auditor. La única vez en que otra persona, incluyendo el cliente, tiene derechos legales de examinar los papeles es cuando los requiere un tribunal como evidencia legal. Al término de la auditoría los papeles de trabajo se conservan en las oficinas del despacho de contadores para referencia futura.

Confidencialidad de los papeles de trabajo

De la misma manera que los libros, registros y documentos de la contabilidad respaldan y comprueban los balances y los estados financieros de las empresas, así también los papeles de trabajo constituyen la base del dictamen que el contador rinde con relación a esos mismos balances y estados financieros.

Cuando una empresa da a conocer el resultado de sus operaciones, siempre lo hace a través de los estados financieros que ha preparado, y no mediante los libros y registros contables o procedimientos administrativos. El dictamen del auditor debe ser suficiente para los efectos de informar, por lo tanto no revelará ninguna información confidencial que haya obtenido en el curso de una auditoría profesional, excepto con el consentimiento del cliente.

Si el dictamen del auditor fuera objetado o refutado, el profesional puede recurrir y en algunos casos se ve obligado a presentar sus papeles de trabajo, tanto como prueba de su buena fe, como de la corrección técnica de sus procedimientos para llegar a su dictamen.

Grupos básicos de papeles de trabajo

Archivos corrientes y archivos permanentes: Los archivos corrientes contiene las informaciones relacionadas con la planificación y supervisión que no son de uso continuo en auditorías posteriores tales como:

- Revisiones corrientes de controles administrativos.
- Estados financieros motivo de auditoría.
- Análisis de información financiera
- Notas a los estados financieros.
- Correspondencia corriente. (Entrada y salida)
- Programas de auditoría y otros papeles que respaldan las observaciones; y,
- Preparación del informe, inclusive el borrador del informe.

Los archivos permanentes deberán contener informaciones importantes para utilizar en Auditorías futuras, tales como:

- El historial legislativo sobre la creación de la entidad y sus programas y actividades.
- La legislación de aplicabilidad continúa en la entidad, políticas y procedimientos de la entidad, financiamiento, organización y personal.
- Políticas y procedimientos de presupuestos, contabilidad e informes, estatutos, memorias anuales, etc.
- Manuales, (Contable, presupuesto, tesorería, contratación, almacén, procesos misionales, entre otros).
- En general la información que no varía con el tiempo.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se haga de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, por

eso, en mi criterio los papeles de trabajo son el conjunto de documentos, planillas o cédulas, en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría, documentos estos que son propiedad de la entidad o de terceros y que sirven de evidencia. (Franklin E. (., 2007)

Evidencias

“La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado” (Hernández & Sánchez, 2008)

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión. Esta norma de auditoría de general aceptación, es sin duda una de las más importantes relacionadas con el proceso auditor y relativa al trabajo de campo; como quiera que proporcione los elementos necesarios para el ejercicio de Auditoría es necesario que sea confiable, consistente, material, productivo y generador de valor agregado a la organización objeto de auditoría, traducido en acciones de mejoramiento y garantía para la empresa y la comunidad.

El auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto al organismo, programa, actividad o función que sea objeto de auditoría. La evidencia deberá someterse a revisión para asegurarse que cumpla con los requisitos básicos de suficiencia, competencia y relevancia. Los papeles de trabajo deberán mostrar los detalles de la evidencia y revelar la forma en que se obtuvo.

Características

a) Suficiente

Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos,

conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe. La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría comprueben razonablemente los hechos revelados. Para determinar si la evidencia es suficiente se requiere aplicar el criterio profesional. Cuando sea conveniente, se podrán emplear métodos estadísticos con ese propósito. (Maldonado, 2007)

b) Competente

Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad. De ser así, deberá obtener evidencia adicional o revelar esa situación en su informe. Los siguientes supuestos constituyen algunos criterios útiles para juzgar si la evidencia es competente:

- La evidencia que se obtiene de fuentes independientes es más confiable que la obtenida del propio organismo auditado.
- La evidencia que se obtiene cuando se ha establecido un sistema de control interno apropiado es más confiable que aquella que se obtiene cuando el sistema de control interno es deficiente, no es satisfactorio o no se ha establecido.
- Los documentos originales son más confiables que sus copias.
- La evidencia testimonial que se obtiene en circunstancias que permite a los informantes expresarse libremente merece más crédito que aquella que se obtiene en circunstancias comprometedoras (por ejemplo, cuando los informantes pueden sentirse intimidados por alguna demanda judicial al no tener los elementos probatorio de su testimonio).

c) Relevante

Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica y patente con ese

hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia. Cuando se estime conveniente, el auditor deberá obtener de los funcionarios de la entidad auditada declaraciones por escrito respecto a la relevancia y competencia de la evidencia que haya obtenido.

d) Útil

Que proporcione bases sólidas para los hallazgos y recomendaciones que ayuden a la institución a lograr las metas. Cuando la información procesada por medios electrónicos, constituya una parte importante o integral de la auditoría y su confiabilidad sea esencial para cumplir los objetivos del examen, se debe tener certeza de la importancia y de la confiabilidad de esa información.

Clasificación de la evidencia

a) Evidencia Física

Se obtiene mediante inspección u observación directa de actividades, bienes o sucesos. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorandos (donde se resumen los resultados de la inspección o de la observación), fotografías, gráficos, mapas o muestras materiales. Si este es el único tipo de evidencia, al menos dos auditores debiesen examinarlas.

b) Evidencia Documental

Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionados con su desempeño; asimismo, la que establece las normas procesales pertinentes, en caso de determinación de responsabilidades administrativas, civiles y penales.

c) Evidencia Testimonial

Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

d) Evidencia Analítica

Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de la información en sus componentes; cuyas bases deben ser sustentadas documentadamente, en caso necesario y especialmente en el deslinde de responsabilidades administrativas, civiles o penales. Confiabilidad de la evidencia proveniente de Sistemas Computarizados cuando la información procesada por medios electrónicos, constituya una parte importante o integral de la auditoría y su confiabilidad sea esencial para cumplir los objetivos del examen, se deberá tener certeza de la importancia y de la confiabilidad de esa información.

Indicadores de Gestión

Indicador es una estadística simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador es una herramienta para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Además son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

En conclusión los indicadores de gestión son parámetros de medición en el desarrollo del trabajo investigativo.

Hallazgos

Es algo que un auditor ha observado o encontrado irregular en el examen. Es el resultado de la información desarrollada en base de la reunión lógica de datos y la presentación objetiva de los hechos y sirve de base para desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

Generalmente, el término hallazgo es empleado en un sentido crítico y se refiere a debilidades en el sistema de control interno detectadas por el auditor. El hallazgo, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merece ser comunicados a los funcionarios de la institución y a otras personas interesadas.

Se denomina hallazgo de auditoría resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un departamento, un área, actividad u operación. (Mendoza, 2014)

En síntesis, un hallazgo es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la organización, programa o proyectos bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Elementos del hallazgo

Al momento de iniciar el escrito sobre el hallazgo encontrado será necesario que el Auditor le dé un TÍTULO o sea un nombre con el cual se le identifica los problemas encontrados durante la práctica de la Auditoría

a) Condición

Este término se refiere a la descripción de la situación irregular o deficiencia hallada, cuyo grado de desviación debe ser demostrada.

La condición es la revelación de "lo que es", es decir la "deficiencia" o "excepción" (errores o irregularidades) tal como fueron encontradas durante la auditoría. La redacción incluye señalar en lo posible la cantidad de errores y si es posible su incidencia en la muestra de auditoría, en

forma breve pero suficiente.

b) Criterio

Son las normas transgredidas de carácter legal, operativo o de control que regula el accionar de la entidad auditada. El desarrollo del criterio en la presentación de la observación debe citar específicamente la normativa pertinente y el texto aplicable de la misma.

El criterio es la revelación de "lo que debe ser" es decir la referencia a: Leyes, Normas Técnicas de Control Interno, Normas Contables, Manuales de funciones y procedimientos, Políticas, Planes y cualquier otro instructivo por escrito; en algunos casos el sentido común y en otros el criterio del auditor.

c) Causa

Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. Su identificación requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor y es necesaria para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición. La causa es la revelación de por qué sucedió la excepción.

d) Efecto

Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, que ocasiona la observación, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la administración activa que tome las acciones requeridas para corregir la condición. Siempre y cuando sea posible, el auditor debe revelar en su informe la cuantificación del efecto.

Informe de auditoría

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

Al finalizar el examen de la organización, después de seguir el proceso correspondiente, seleccionar los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos, y formular el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignarán los resultados de la auditoría, identificando claramente área, sistema, programa, proyecto, etc., auditados, el objetivo de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados. (Benjamín, 2007).

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de estos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas y en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es preciso que tanto los hallazgos como las recomendaciones que de ellos se desprendan, deban reunir atributos como los siguientes:

- Objetividad, visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad, disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- Claridad, fácil comprensión del contenido.
- Utilidad, provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad, apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la materia de servicios.
- Lógica, secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita saber si los instrumentos y criterios utilizados fueron congruentes con las necesidades reales, deja abierta la alternativa de presentarlo previamente al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, en particular cuando se requieren elementos probatorios de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría.

De igual manera permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. El informe deberá ajustarse en caso de una modificación significativa,

derivada de evidencia relevante.

La administración por procesos

Un proceso, como cualquier secuencia de paso, tareas o actividades, agregan valor a una entrada (insumo), para transformarla en una salida (resultado), los procesos claves del negocio se lo encuentran en cualquier área en formas ilimitadas a las actividades operativas de producción o servicios. Además también tenemos procesos de soportes que sustentan las actividades operacionales de los procesos claves con el suministro de recursos, insumos o actividades vitales para su ejecución. (Hamilton, 2009)

La gestión por procesos

La gestión por procesos permite abandonar la clásica y desfasada estructura departamental, que ralentiza las reacciones frente a posibles cambios y favorece la existencia de núcleos concentrados de poder, por una secuencia de actividades orientadas a generar un resultado a partir de una entrada y confluyendo en una salida la cual responde a los requisitos del cliente.

Es fundamental saber que un mismo proceso puede implicar distintas áreas tanto a nivel horizontal como vertical. Esto implica una buena coordinación, basada en el conocimiento, entre los miembros de la organización o empresa y la concienciación de que el valor del trabajo que genera ayuda al buen funcionamiento global de la empresa.

En esta metodología de trabajo las actividades y funciones que se realizan tienen que estar bien especificadas y también hay que lograr una total participación por parte de toda la plantilla, designando unos responsables que serán los encargados de asegurar y vigilar el mantenimiento de los procesos así como su eficacia.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración

“Es la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes” (Arroyo Valenciano, 2013).

Gestión

“Señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (Carod & Corea S., 2014)

Proceso Administrativo

“El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” (Amador, 2014)

Planear

“Es pronosticar, establecer, aclarar, amplificar y determinar un plan general para el desarrollo de políticas, procedimientos y métodos de desempeño y anticipar posibles problemas para lograr todos los objetivos pactados” (Guzman Coello & Vera Rodriguez, 2015).

Organizar

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2013).

Dirección

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales” (Sanchez Delgado, 2015).

Control

“Comparar, evaluar, asegurar, informar y ajustar los resultados que se han dado a través de la planificación, organización, y dirección de los recursos de la organización para evidenciar el cumplimiento de los objetivos” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2013).

VII. METODOLOGÍA O DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptiva porque consistió en llegar a conocer las situaciones, predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos si no a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables planteadas. Esta investigación es de carácter descriptivo porque el objeto de estudio se lo identificó en sus particularidades a partir de encuestas y entrevistas, las cuales se utilizaron para el análisis de los procesos en las áreas administrativas y operativas.

Esta investigación es de campo también ya que se procedió a obtener información desde la fuente del problema, es decir, con la revisión de documentos y análisis de los mismos con el fin de obtener evidencias que sustentaron los resultados de la auditoría.

7.2 Métodos

Método inductivo: Se utilizó el método inductivo ya que mediante el razonamiento se pudo obtener las conclusiones, que parten de hechos aceptados como válidos, iniciando con un estudio individual fundamentado con teoría.; método que fue un aporte para buscar soluciones posibles a la problematización.

Método deductivo: El método deductivo fue de gran importancia para analizar los datos obtenidos mediante la aplicación los cuestionarios aplicados, así como para para deducir conclusiones finales a partir de la corroboración de las hipótesis.

7.3. Técnicas

Encuesta.- La técnica de la encuesta se realizó en base a los objetivos de la investigación, y fue dirigida al personal administrativo la empresa GARWATER S.A, con la finalidad de llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Entrevista Esta técnica fue aplicada al gerente general sr Feliz Rivas

7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Como población motivo de estudio existen 59 empleados en total : 19 administrativos, 24 de ventas 16 producciones .La muestra se tomó de forma aleatoria simple, por lo tanto la encuesta se aplicó a seis empleados del personal administrativo de la empresa GARWATER S.A, y una entrevista al Gerente.

7.5 RECURSOS

En lo que respecta a los recursos utilizados en este proyecto de investigación se detallan a continuación:

RECURSOS HUMANOS

1 investigadora

1 tutor de proyecto

1 gerente

6 empleados administrativos de la empresa GARWATER S.A

RECURSOS MATERIALES

Equipo de cómputo.

Impresora

Scanner

Internet

Software (Paquete office).

PRESUPUESTO

Ingresos	Gastos	
Los recursos son financiados con presupuesto de la investigadora.	Resmas de hojas A4	14.20
	Fotos copias	10.20
	Bolígrafos	3.60
	Movilización	180.50
	Anillados	11.60
	Impresiones	35.80
	Empastado	18.50
	Cd	4.50
Total	\$ 278.90	\$ 278.90

XIII. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Nº	ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
		2017	2017	2018	2018
1	Recolección de información				
2	Planteamiento del problema				
3	Formulación de las Sub preguntas de Investigación				
4	Justificación				
5	Elaboración de Objetivos, específicos.				
6	Desarrollar el Marco Teórico				

7	Análisis de la Metodología o Diseño Metodológico				
8	Recursos				
9	Hipótesis				
10	Tabulación y Análisis de Resultados				
11	Conclusiones				
12	Recomendaciones				
13	Bibliografía				
14	Propuesta				

9. HIPOTESIS

9.1. HIPÒTESIS GENERAL

La optimización de los procesos administrativos permite mejorar la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A.

9.2. HIPÒTESIS ESPECÍFICAS

La situación actual de los procesos administrativos de la empresa GARWATER S.A es deficiente.

Existe poca normativa legal en la empresa GARWATER S.A., lo cual dificulta sus procesos de control.

Realizar una Auditoria Administrativa a la empresa GARWATER S.A, permite la optimización de los procesos administrativos para mejorar la consecución de los objetivos de la empresa.

TABULACIÓN DE RESULTADOS.

Encuesta aplicada a los empleados de la empresa GARWATER S.A., que tiene como objetivo determinar la importancia de la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa.

1.- ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la empresa GARWATER S.A?

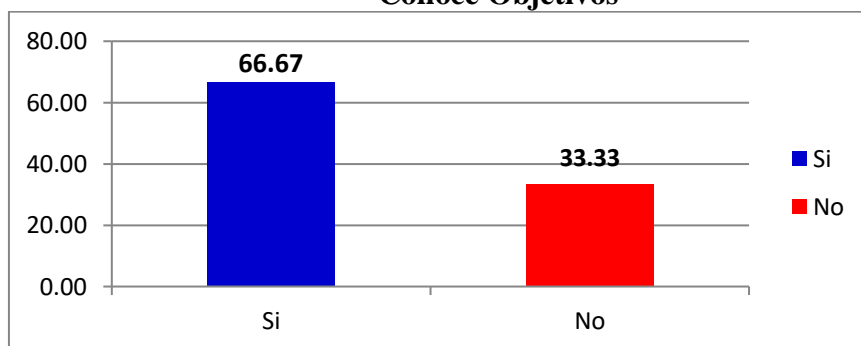
TABLA N° 1
Conoce Objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	66,67
No	2	33,33
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.A

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 1
Conoce Objetivos



Análisis de resultados

Del total de encuestados el 66,67% expresaron que si conocen claramente cuáles son los objetivos de la empresa GARWATER S.A. Pero no solo deben conocer a que se refiere si no a aprender a interpretarlos con el fin de que puedan dar a conocer de manera interna a los nuevos empleados y externamente a los clientes, y el 33,33% mencionaron desconocer cuales son, por lo que es necesario que el personal que labora en la empresa tenga conocimiento de los objetivos que se han planteado, porque de este modo se logrará alcanzar las metas propuestas.

2) ¿Conoce usted si la empresa GARWATER tiene un manual de procesos de elaboración?

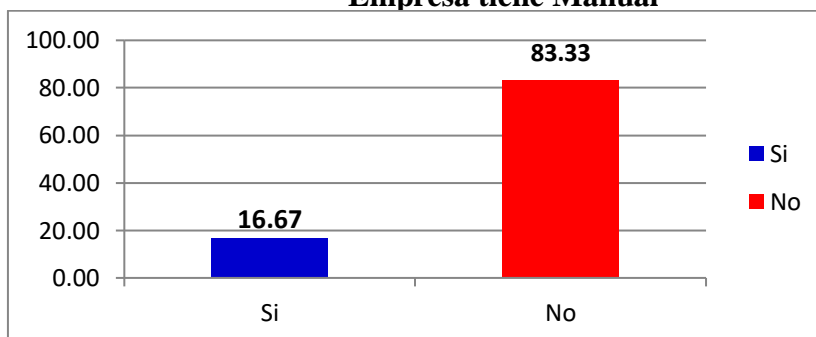
TABLA N° 2
Empresa tiene Manual

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	16,67
No	5	83,33
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.A

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 2
Empresa tiene Manual



Análisis de resultados

Se establece que dentro de la empresa GARWATER S.A , en su mayor parte desconocen si la entidad tiene un manual de procesos de elaboración y peor aún que este les permite proteger los activos y salvaguardar los recursos de la empresa, permitiéndoles realizar sus actividades de manera adecuada promoviendo un mayor cumplimiento de las metas, objetivos, misión, visión y estrategias.

Se puede determinar que el 16.67% de los encuestados manifiestan conocer este mecanismo, el mismo que es utilizado para asegurar los planes diseñados dentro de la empresa.

Por otro lado existe una mayoría representada con el 83,33% de las respuestas que señalan no conocer su significado, lo que significa que no existe un control adecuado de las funciones que se realizan dentro de la empresa.

3.- ¿Conoce usted lo que es una Auditoría Administrativa?

TABLA N° 3

Auditoría Administrativa

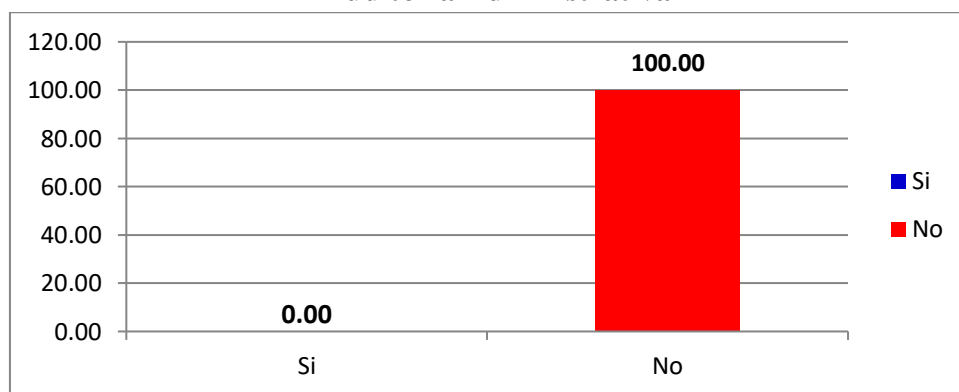
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00
No	6	100,00
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 3

Auditoría Administrativa



Análisis de resultados

Mediante los cálculos realizados se ha podido llegar a determinar que absolutamente todo el personal de la empresa desconoce a lo que se refiere una auditoría administrativa, más aun sobre el beneficio que este conllevarías mediante, su oportuna ejecución.

Por consiguiente se determina que el 100% del personal encuestado indica desconocer lo que es una auditoría administrativa.

Se puede expresar claramente la importante en que se debe conocer la auditoría administrativa; de esta manera les permitirá realizar su aplicación correspondiente al fin de evaluar los resultados relacionados con las metas, objetivos previstos y así poder tomar decisiones oportunas.

4. ¿Conoce usted cuáles son las falencias administrativas que existen en empresa GARWATER?

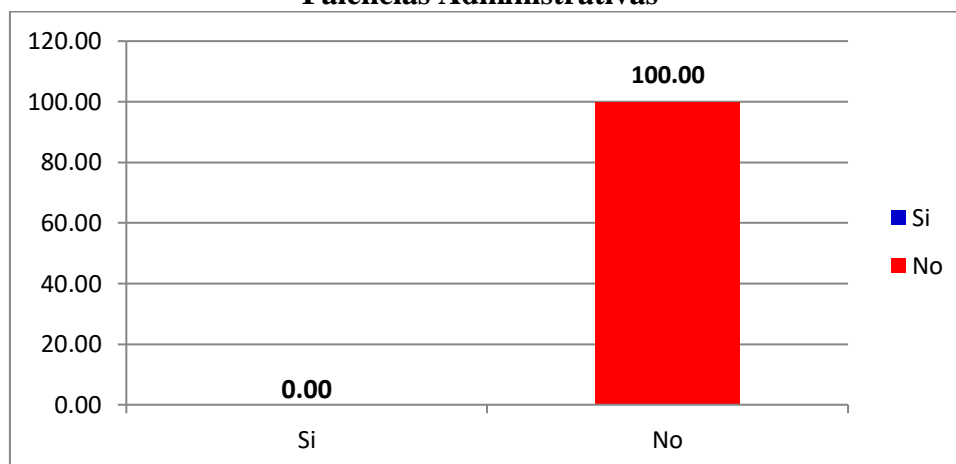
TABLA N° . 4
Falencias Administrativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	83,33
No	1	16,67
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 4
Falencias Administrativas



Análisis de resultados

Del 100% de encuestas realizadas al personal que trabaja en la empresa GARWATER S.A, el 83,33% expresaron que si existen falencias dentro de la empresa, y el 16,67% manifestaron que no existe ningún inconveniente dentro de la entidad, ya que vienen trabajando con toda normalidad.

5. ¿Qué es para usted una Auditoría Administrativa?

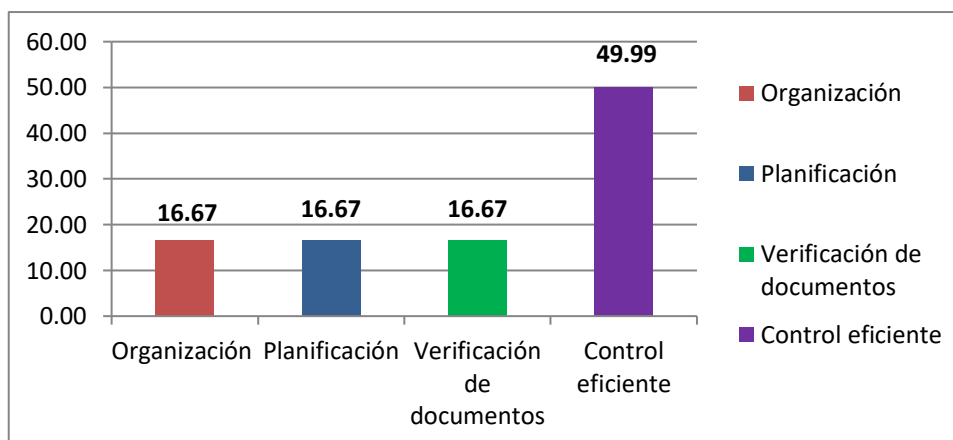
TABLA N°. 5
Auditoría administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Organización	1	16,67
Planificación	1	16,67
Verificación de documentos	1	16,67
Control eficiente	3	49,99
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.A

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 5
Auditoría administrativa



Análisis de resultados

Del personal administrativo que trabaja en la empresa GARWATER S.A, encuestado, en un 16.67% expresaron que la auditoria administrativa es la organización y planificación de todas las áreas para poder encontrar falencias administrativas como el desempeño del personal de una institución para fortalecer el cumplimiento de sus objetivos; igualmente en un 16.67% manifestaron que es la verificación de documentos para saber el nivel de desenvolvimiento del personal y por ultimo un 49.99 % opinaron que permite tener un control eficiente de todo lo planificado y establecido por la ley, y de esta manera tener una buena administración.

6. ¿Se mide constantemente el grado de eficiencia y eficacia, dentro de la empresa GARWATER?

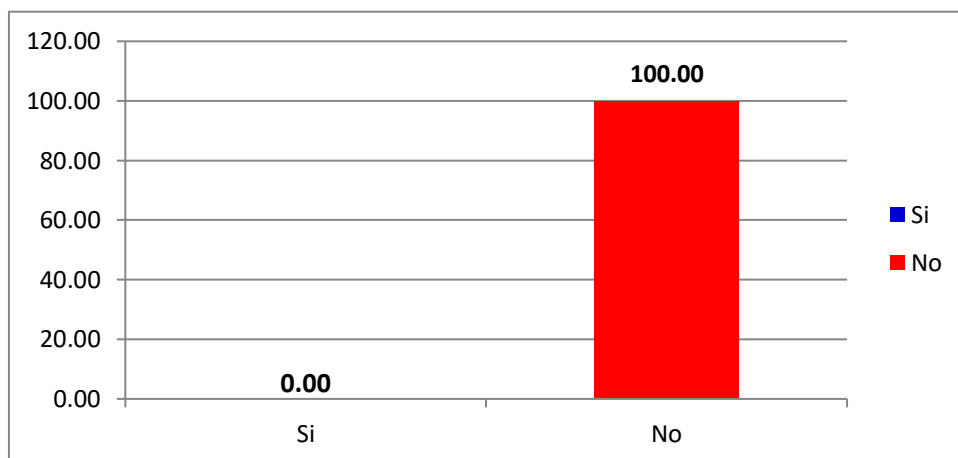
TABLA N° 6
Eficiencia y eficacia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00
No	6	100,00
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.A

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 6
Eficiencia y eficacia



Análisis de resultados

De acuerdo con las respuestas mostradas en el gráfico se puede demostrar que el 100% de los encuestados consideran que no se mide el grado de eficiencia y eficacia.

Es por esta razón que se ha logrado determinar lo elemental e importante que resulta medir el grado de eficiencia y eficacia los mismos que permiten el logro de los objetivos, metas y en si los beneficios esperados en la empresa ya que los mismos constituyen un componente importante dentro de toda organización por lo que se lo deberá aplicar.

7. ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría dentro de la empresa GARWATER S.A?

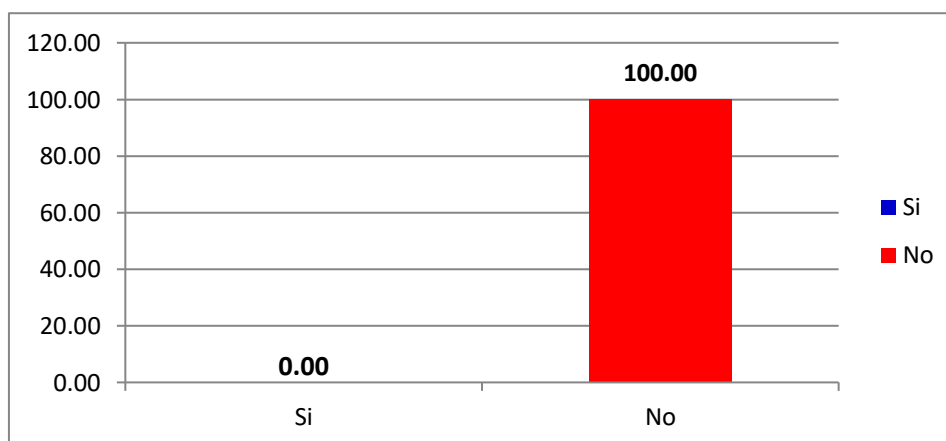
TABLA N° 7
Tipo de Auditoría

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00
No	6	100,00
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.A.

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 7
Tipo de Auditoría



Análisis de resultados

Internamente en la empresa todos y cada uno del personal administrativo de GARWATER S.A, dan a conocer mediante esta interrogante la ausencia de práctica sobre auditorías especialmente la administrativa que es una herramienta utilizada por la administración para proteger y salvaguardar de una mejor manera sus recursos.

Se expone que dentro de la organización no se ha realizado ningún tipo de auditorías que permita garantizar la integridad del patrimonio, la veracidad de la información, el mantenimiento de la eficiencia y eficacia de sus sistemas de operación.

8. ¿Existe capacitación continua para el personal de empresa?

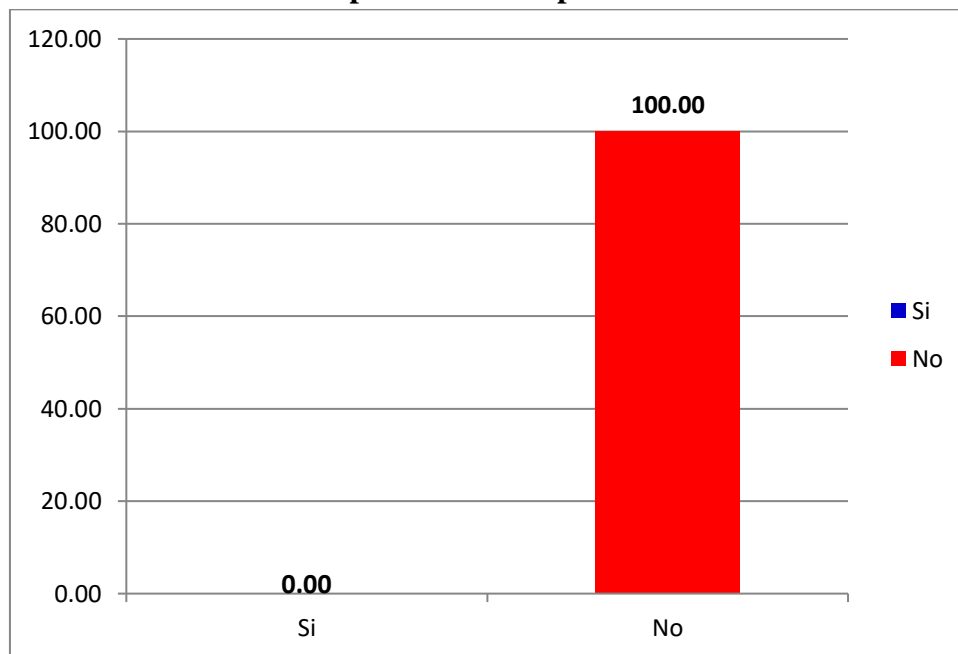
TABLA N° 8
Capacitaciones al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00
No	6	100,00
TOTAL	6	100

Fuente: Empleados empresa GARWATER S.A.

Elaborado: Génesis Santana Avilés

GRAFICO N° 8
Capacitaciones al personal



Análisis e interpretación de resultados

Todo el personal que labora en la empresa GARWATER menciona que por parte de los administrativos de la matriz no se da ningún tipo de capacitación para el mejoramiento de las actividades que realizan, demostrando así un 100%, por lo que se cree necesario se incrementen un programa de capacitación para el personal que labora en esta empresa, como cursos o talleres de relaciones humanas, liderazgo, marketing, entre otras.

CONCLUSIONES

- En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se puede señalar que existe un desconocimiento sobre lo referente a la Auditoría Administrativa y por ende sobre los beneficios que brinda esta clase de auditoría.
- Se establece también que al no contar con manuales de procesos internos no permite proteger y salvaguardar de forma adecuada los recursos con los que disponen al igual que obstaculiza el correcto cumplimiento de las metas y objetivos determinados.
- Mediante los resultados alcanzados se concluye que la falta de capacitación para el área de administración de la empresa genera una afectación directa a los objetivos organizacionales y al desarrollo eficiente y eficaz de la entidad.
- Al realizar la medición del grado de eficiencia y eficacia de la empresa, los resultados indican que no se ha hecho medición y que tampoco se han realizado una auditoría administrativa y por lo tanto no se conoce el impacto de la organización y tampoco en que medida se van cumpliendo los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Los Directivos de la empresa GARWATER S.A. deberán dar a conocer por medio de charlas, conferencias, talleres, sobre la importancia del correcto manejo de los procesos administrativos, además aplicar una auditoría de administrativa para incrementar el nivel de control de dichos procesos.
- La empresa deberá elaborar manuales de procedimientos para que exista un adecuado y permanente control interno, lo que permitirá garantizar el ajuste de los comportamientos y desempeños estándares de la organización, y de esta manera verificar si todo ocurre de conformidad a la planificación adoptada para el logro de objetivos, además prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas.
- Los Directivos deben diseñar un plan general de capacitación, para fortalecer el área administrativa, puesto que el previo conocimiento sobre la administración permitirá una correcta planeación, organización, y control en la dirección de la empresa.
- Los directivos deben diseñar un plan semestral de evaluación para todas las áreas de la organización, esto permitirá medir el impacto de las actividades que se desarrollan en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, R. (1998).

Araujo, C. A. (2009). Auditoría de Gestión aplicado al Recurso Humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e investigación Social del Cantón Riobamba.

Araujo, C. A. (s.f.). Auditoría de Gestión aplicado al Recurso Humano en el centro de Desarrollo, Difusión e Investigación social del cantón Riobamba.

BENAVIDES FLORES, & ANELVA , V. (2015). AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SAN MIGUEL DE IBARRA. Obtenido de <http://186.3.45.37/bitstream/123456789/3204/1/TUIEXCOMCYA001-2016.pdf>:
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3204>

Burgos, M. A. (2007). Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos financieros y operativos de las Empresas Industriales Grandes.

ChafraAsqui , S. G. (2012). “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO CENTER DRIVE CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2011 PARA ESTABLECER EL GRADO DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA PLANIFICACIÓN CONTROL Y USO DE LOS RECURSOS.”. Obtenido de <file:///C:/Users/Jose%20Ivan/Downloads/82T00178.pdf>:
<http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/2705>

CORTEZ, H. M. (2011). AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS ADM.CONTABILIDAD COOP. ATUNTAQUI. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/2825/1/T-ESPE-030800.pdf>:
http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/2825/1/T-ESPE_030800.pdf

De Conceptos.com. (s.f.). DeConceptos.com. Recuperado el 20 de julio de 2016, de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/credito-bancario#ixzz4IGaFi56b>

Definición. (s.f.). Definición. Recuperado el 20 de julio de 2016, de <http://definicion.mx/gestion/>

DefinicionABC. (s.f.). Definicion ABC tu diccionario hecho fácil. Obtenido d <http://www.definicionabc.com/negocios/administracion.php>

Espín Romero, S. B. (2015). AUDITORIA DE GESTION A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA CLARA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17399/1/T3022i.pdf>:
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/17399>

eumed.net. (s.f.). eumed.net Enciclopedia virtual. Obtenido de
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1.htm>

Guajardo. (2003). Política de Cobranza. Obtenido de
http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z

1845/Publico/urbinadanny.pdf: http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z-1845/Publico/urbinadanny.pdf

HIGUEREY. (2004). Política de crédito. Obtenido de
http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z

1845/Publico/urbinadanny.pdf: http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-29T21:30:30Z-1845/Publico/urbinadanny.pdf

ING CIVIL. (02 de 10 de 2009). ingcivilabarca. Recuperado el 01 de 2015, de
<http://ingcivilabarca.blogspot.com/2009/10/importancia-de-la-topografia.html>

Limitada, C. d. (24 de agosto de 2016). COAC Calceta. Obtenido de
<http://coopcalcetaltda.fin.ec/cooperativa/reseña-historica.aspx>

Marilú, A. A. (2010). Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano del Colegio 18 de noviembre del cantón sozoranga. Sozoranga.

MARÍN Hernández, S., & MARTÍNEZ García, F. J. (2002). Contabilidad Bancaria. México.

Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9706651195>

Martinez, V. (1996). Comunicación y Negociación Comercial. Madrid: Editorial Esic. Medina,
R. Y. (2011). EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE
CREDITO COOPAC LTDA. Obtenido de:
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1820/1/TA0124.pdf>

Merino, J. P. (2010). Definicion.de. Recuperado el 28 de julio de 2016, de Definicion.de:
<http://definicion.de/ahorro/#ixzz4FiD1LpTQ>

Minguet, A. C. (2003). El nuevo Cooperativismo. Caracas: Vadell Hermanos Editores. MORA
García, L. A. (2008). Indicadores de la Gestión Logística, 2da Edición. Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5138/1/UPS-CT002718.pdf>:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5138/1/UPS-CT002718.pdf>

NEC. (s.f.). NORMA ECUATORIANA DE LA CONSTRUCCION. Recuperado el 01 de 2015, de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/documentos-normativos-nec-norma-ecuatoriana-de-la-construccion/>

Pere Brachfield, A. (2009). Gestión de crédito y cobro, Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos. Barcelona: Profit.(s.f.). pronunciamiento No. 7 del Consejo Técnico de la Contaduría Pública .

REYES HUERTA , S. I. (2014). AUDITORÍA DE GESTIÓN Y TRIBUTACIÓN MUNICIPAL EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE ANTONIO RAIMONDI, LLAMELLÍN, 2012. Obtenido de http://tesis.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/215/U003- Repositorio-Tesis-Uladech-Catolica.pdf?sequence=1&isAllowed=y:

http://tesis.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/215

ROOSER C. (2006). Característica el proceso de cobranza. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5322/1/UPS-GT000458.pdf>

SEDER. (2002). Crédito y cobranza. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2453/1/658%20ING.pdf>:
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2453/1/658%20ING.pdf>

SUATUNCE DIAS , F. I. (2015). “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE EMERGENCIA DEL CENTRO DE SALUD N° 5, CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2013”. Obtenido de <http://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/740/1/T-UTEQ-0071.pdf>:
<http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/740>

Toaquiza, T. Á. (2015). AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA COOP. CHIMBORAZO. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2317/1/UNACH-FCP-CPA-2015-0025.pdf>

**DESARROLLO DE LA AUDITORIA
(PROPUESTA)**

Título de la Propuesta

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A, DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO, AÑO 2016

CARTA DE COMPROMISO

Jipijapa, 26 de diciembre del 2017

Ing. Félix Rivas Cevallos

Gerente de la empresa GARWATER S.A.

Presente

Estimado Ingeniero:

En relación al acuerdo alcanzado según carta de encargo con fecha 26 de diciembre del 2017. Para realizar la Auditoría administrativa para determinar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A

El examen se realizará de acuerdo con las normas de auditoría administrativa para lo cual se ejecutarán pruebas y procedimientos para medir la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa y obtener la información relevante del trabajo de auditoría.

El objetivo del trabajo de auditoría es evaluar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A

El producto a obtenerse en este trabajo, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la empresa determinando los componentes y emitir un informe de los mismos. Además, se informará al representante de la empresa sobre las debilidades significativas que se haya identificado en la evaluación del control interno y los hallazgos encontrados.

El trabajo de auditoría se realizará sin carácter de remuneración debido a una práctica a realizar para la obtención del título profesional en Ingeniería en Auditoría.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atentamente,



Génesis Santana Avilés
AUDITOR

ORDEN DE TRABAJO N° 001

Oficio N. 001-2017

Jipijapa, 26 de diciembre del 2017

Señorita
Génesis Santana Avilés
JEFE DE EQUIPO

Presente. -

De mi consideración:

De conformidad con los requerimientos del Plan de Titulación de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, autorizo a usted para que realice una auditoría administrativa para evaluar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Identificar los procesos, normas y reglamentos que rigen en la empresa GARWATER S.A.
- Realizar control interno en el área Administrativa de la empresa GARWATER S.A., a fin de identificar las deficiencias existentes.
- Emitir un informe que contenga la opinión a juicio razonable sobre la información auditada con las debidas conclusiones y recomendaciones que permita mejorar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A.

Atentamente

Ing. Roberto Yoza Rodríguez

TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – UNESUM

Notificación Inicial de la Auditoria Administrativa

Oficio N. 002-2017

Jipijapa, 26 de diciembre del 2017

Ing. Félix Rivas Cevallos

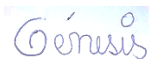
Gerente de la empresa GARWATER S.A.

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, de conformidad con los requerimientos del Plan de Titulación de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, notifico a usted que realizaré auditoría administrativa para evaluar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A., en el periodo comprendido entre el 01 de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2016.

Atentamente



Génesis Lisbeth Santana Avilés
131568192-2



FASE I
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN
DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCIÓN DE LOS
OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A,**

FASE I: DIAGNOSTICO Y CONOCIMIENTO

CUESTIONARIO PRELIMINAR

GS 1 -1

MISIÓN

La misión de la empresa es ofrecer agua purificada, envasada con los más altos estándares de calidad, cuidando la salud de los consumidores.

VISIÓN

La visión de la compañía es mantenerse como primeros abastecedores de agua purificada, conservando calidad e innovando tecnología para seguir siendo los mejores.

Propósito

El propósito es fomentar y fortalecer el consumo de los productos, basándose en la calidad de los mismos, acompañado de un servicio ágil y oportuno para satisfacción de la comunidad.

Valores corporativos

- Ampliar las redes de distribución y comercialización del producto
- Responsabilidad social y honradez
- Calidad del producto
- Transparencia y ética profesional
- Independencia
- Respeto mutuo
- Eficacia, trabajo en equipo
- Solidaridad
- Innovación constante

Políticas

GS 1 -2

- Toda persona que labore para la entidad debe cuidar su imagen.
- El producto a elaborar será de calidad, contribuyendo al beneficio de la familia, y contando con todas las formas de higiene establecidos.
- Se garantizará la eficiencia y eficacia de los empleados mediante una constante capacitación.
- Se realizarán estudios constantes de las actividades de los empleados.
- Toda nueva bebida que la empresa desee lanzar al mercado debe ser elaborada con los más altos estándares de higiene y calidad.

Objetivos

Objetivo general

GARWATER S.A pretende convertirse en una empresa líder en el tratamiento de agua para el consumo, y en la elaboración de bebidas, entregando un producto de óptima calidad a un precio razonable para la satisfacción de los clientes.

Objetivos específicos

- Formar integralmente al personal para contribuir al desarrollo de la institución
- Lograr una buena atención a los clientes
- Capacitar, especializar y actualizar al personal y profesionales en todos los niveles en las diversas especialidades y modalidades.
- Incorporar maquinarias eficientes para obtener excelentes resultados en cada actividad que se realice.

Metas

- Conquistar la preferencia de los clientes
- Maximizar el nivel de ventas, proyectándonos a nivel regional y nacional.
- Adquirir la confiabilidad y seguridad de los acreedores.

GS 1 -3

Estrategias

- Incrementar el nivel de acogida del producto a través de campañas publicitaria
- Brindar un producto de calidad a un precio conveniente para los clientes
- Incorporar maquinarias de avanzada tecnología que faciliten y garanticen el proceso de purificación.

Comportamiento general

En el cotidiano vivir hemos escuchado frases como: “Te tratarán como tratas”. No hay mayor verdad. Las empresas no organizadas siempre serán vistas como tal, es así que se especifican algunos aspectos a cada uno de los empleados de la empresa, para que inclusive en su vida personal sea un individuo ordenado ante los requerimientos de la sociedad.

He aquí algunos procedimientos regulatorios para un mejor desempeño de los empleados en cada una de sus funciones:

- Atender amable y cortésmente a cada uno de los clientes y proveedores.
- Respeto y buen trato a los compañeros de labores.
- Puntualidad
- Uso diario del uniforme
- Uso correcto de la radio
- Uso racional del teléfono
- Correcto manejo de las herramientas, material, y documentación de trabajo
- Mantener una buena imagen personal dentro y fuera de la empresa

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA GARWATER S. A.

CAPITULO I: REQUISITOS DE ADMISION DEL PERSONAL

CAPITULO II: DEL CONTRATO DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN DE LA
EMPRESA

GS 1 -4

CAPITULO III: DE LAS MODALIDADES DE TRABAJO

CAPITULO IV: DE LOS HORARIOS DE TRABAJO Y DEL PERSONAL, NORMAS
PARA EL PERSONAL DE MONITOREO DE CONTROL INTERNO.

CAPITULO V: OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

CAPITULO VI: OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

CAPITULO VII: DE LAS PROHIBICIONES

CAPITULO VIII: DE LA REMUNERACION Y OTROS EMOLUMENTOS

CAPITULO IX: DEL MANEJO DE FONDOS, VALORES Y OTROS

CAPITULO X: REGLAS DE SEGURIDAD EN PROCESOS DE PRODUCCIÓN

CAPITULO XI: TRASLADOS Y VACACIONES

CAPITULO XII: DE LA CAPACITACION

CAPITULO XIII: COMPORTAMIENTO GENERAL

CAPITULO XIV: DE LOS PREMIOS Y DE LAS SANCIONES

DISPOSICIONES GENERALES

DISPOSICIONES ESPECIALES

DISPOSICION FINAL

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Base Legal de la Entidad

Principios disposiciones legales

GS 1 -5

Las actividades y operaciones de la EMPRESA GARWATER S.A se rigen por las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Ley del Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional.
- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo de la empresa GARWATER S.A.

CON RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

El desarrollo de talento humano

En cuanto al desarrollo de talento humano se detecta que a veces tienen limitaciones para un mejor desenvolvimiento del trabajo que realiza el personal lo que les impide ser más eficientes y eficaces.

Instrumentos técnicos de apoyo

Cuentan con manuales de funciones de acuerdo a cada área pero la mayoría de personal desconoce del contenido de estos manuales, pero también parte del personal conoce de la existencia de los manuales pero no son puestos en práctica.

Liderazgo de alta Gerencia

Con la visita a la empresa y de acuerdo a lo que se pudo observar se puede determinar que el liderazgo lo maneja el gerente en base a sus órdenes el personal labora dentro de la empresa.

Niveles de Comunicación

Los niveles de comunicación son manejados jerárquicamente.

GS 1 -6

La cultura de motivación e integración personal

La cultura de motivación dentro de la empresa es poco realizada pero cuando se lo hace los trabajadores sienten que son valorados y mejoran su rendimiento laboral. La cultura de trabajo en equipo

Cuando se trabaja en equipo fluye un ambiente laboral confortable a pesar que saben cuáles son sus obligaciones según su puesto de trabajo. Manejo de conflictos

El manejo de conflictos es solucionado de maneja ágil y responsable por el gerente de la empresa.

Toma de decisiones

Las decisiones son tomadas única y directamente por la gerencia.

EN LO QUE SE REFIERE AL CONTROL

Ambiente de Control

Existe un ambiente de control agradable de acuerdo a las observaciones realizadas.

Evaluación de Riesgos

Como evaluación al riesgo se determinó que el nivel de confianza es moderado y el riesgo es bajo.

Actividades de control

Dentro de la empresa no hay control continuo a las actividades que se desarrollan por parte de la gerencia.

Información y Comunicación

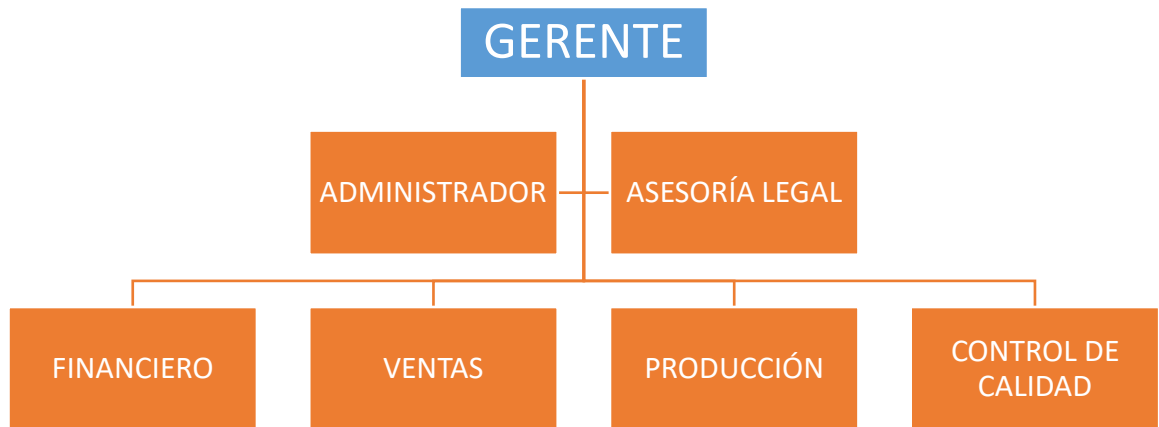
Existen varios mecanismos de información y comunicación establecidos, pero en varias ocasiones no se informa de manera oportuna.

Supervisión y monitoreo

El monitoreo a las actividades dentro de la empresa no es realizado de manera constante.

GS 1 -7

Estructura organizacional



ANALISIS FODA

GS 1 -8

FORTALEZAS

- Recurso Humano
- Innovación Tecnológica
- Estructura Organizativa
- Buen Servicio al cliente
- Precios y calidad

OPORTUNIDADES

- Demanda de calidad
- Competencia con poca inversión tecnológica
- Eventos para auspiciar
- Preferencia del consumidor

DEBILIDADES

- Máquinas semiautomáticas
- Dependencia de transporte para el abastecimiento de materia prima(Quito)

AMENAZAS

- Buen Servicio de la competencia en precio y calidad
- Desabastecimiento de agua para producir
- Materia prima no acorde a la calidad
- No abastecimiento a tiempo de la materia prima
- Fallas del sistema eléctrico



FASE II
PLANIFICACIÓN
ESPECÍFICA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A,

**FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
 REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN**

GS 1-1

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA: GARWATER S.A.

OBJETO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN: evaluar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A

PERÍODO DE EXÀMEN: 01 de Enero al 31 diciembre de 2016

PREPARADO POR AUDITOR LÍDER: Génesis Santana Avilés

PRODUCTOS DE LA AUDITORIA

Informe de auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones

FECHA DE INTERVENCIÓN

TÉRMINOS DE REFERENCIA

INICIO DE TRABAJO EN EL CAMPO: 26 de diciembre del 2017

FINALIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO: 19 de enero del 2018

FECHA DE DISCUSIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME CON

FUNCIONARIOS: 24 de enero del 2018

EMISIÓN DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA: 08 de febrero de 2018

EQUIPO DE TRABAJO

SUPERVISOR: Ing. Roberto Yoza Rodríguez

AUDITOR: Génesis Santana Avilés

DIAS PRESUPUESTADOS**FASE 1. DIAGNOSTICO PRELIMINAR:** 10 días**FASE 2. PLANIFICACIÓN ESPECIFICA:** 10 días**FASE 3. EJECUCIÓN:** 14 días**FASE 4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS:** 5 días**FASE 5. SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES:** 5 días**RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

- ❖ Laptop
- ❖ Internet
- ❖ Información de la empresa
- ❖ Impresiones

GS 1-2

ENFOQUE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**Análisis de los procesos administrativos: ventas, gestión administrativa y de producción****Identificación de los principales Componentes y Subcomponentes**

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE
Gestión Administrativa	Organización
Producción	Capacitación
Ventas	Caja

Análisis de los indicadores disponibles

Indicadores de Gestión

Indicadores de eficiencia

Resultados de la evaluación de control interno

MATRIZ DE RIESGO POR COMPONENTE. El contenido se expone a continuación

AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A.					GS 1-3
REPORTE DE PLANIFICACIÓN					
MATRIZ DE RIESGO			GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Componente y subcomponentes	Calificación del riesgo		Calificación del riesgo		Programa de trabajo
	Inherente	Fundamento	Control	Fundamento	
ORGANIZACION	ALTO	✓ Poco interés en la elaboración de estrategias empresariales.	MODERADO	✓ El aspecto de control de la operatividad de cada funcionario no está diagramado	OBJETIVOS ✓ Determinar la eficiencia y eficacia de la gestión que se realiza para una buena organización dentro de la empresa. PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS Elaborar cuestionario de control interno en los procesos objetos del examen. Solicitar objetivos institucionales
	BAJO	✓ Se rigen a una estructura establecida.	BAJO	✓ Poseen políticas internas.	

AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A. REPORTE DE PLANIFICACIÓN					GS 1-4
MATRIZ DE RIESGO			PRODUCCIÓN		
Componente y subcomponentes	Calificación del riesgo		Calificación del riesgo		Programa de trabajo
	Inherente	Fundamento	Control	Fundamento	
CAPACITACIÓN	ALTO	✓ La evaluación del desempeño no ha causado el impacto que esa herramienta esperaba.	MODERA DO	✓ La evaluación ha sido de una manera poco eficiente.	OBJETIVOS ✓ Conocer la programación de capacitaciones que tiene la empresa para el recurso humano
	ALTO	✓ Poca capacitación del personal en el área de producción, ventas.	MODERA DO	✓ No se cumplen las capacitaciones de acuerdo al reglamento interno.	PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS Elaborar cuestionario de control interno en los procesos objetos del examen. Solicitar cronograma de capacitación

AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A.					GS 1-5
REPORTE DE PLANIFICACIÓN					
MATRIZ DE RIESGO			VENTAS		
Componente y subcomponentes	Calificación del riesgo		Calificación del riesgo		Programa de trabajo
	Inherente	Fundamento	Control	Fundamento	
CAJA	MODE RADO	✓ Poco interés al momento de realizar arqueos sorpresivos.	ALTO	✓ Falta de arqueos sorpresivos.	OBJETIVOS ✓ Conocer los procesos de control de ingreso y egresos PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS Elaborar cuestionario de control interno en los procesos objetos del examen.
	MODE RADO	✓ El control de efectivo es poco eficaz.	ALTO	✓ No se cuadra a diario el efectivo de las ventas	



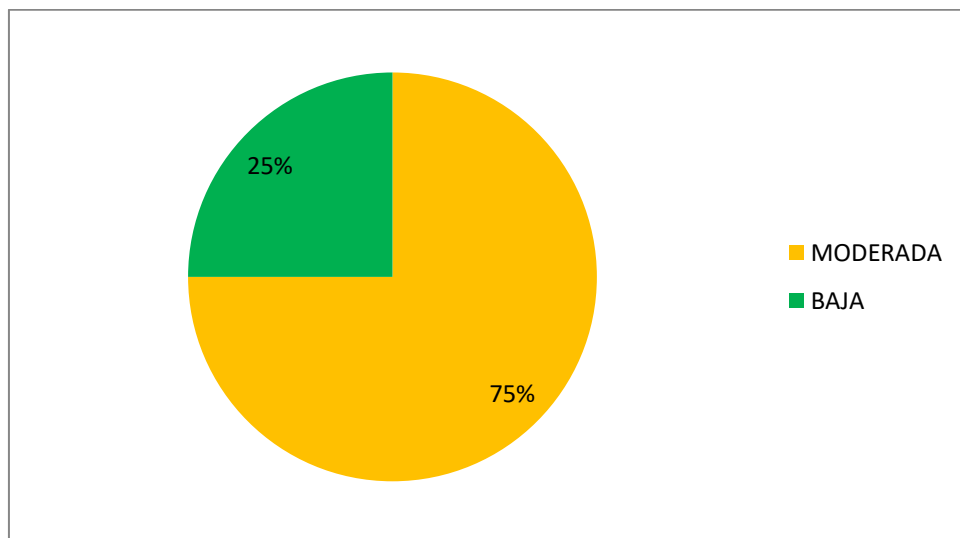
FASE III
EJECUCIÓN

PROGRAMA DE AUDITORÍA				GS 1-1
ENTIDAD: GARWATER S.A		CIUDAD: Portoviejo		Génesis Santana Avilés
COMPONENTE: Gestión Administrativa		AUDITOR:		
SUBCOMPONENTE: Organización				
PERIODO: 01 de Enero al 31 diciembre 2016				
No.	CONTENIDO	REF/PT	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
	✓ Determinar la eficiencia y eficacia de la gestión que se realiza para una buena organización dentro de la empresa.	PT 1-3	GLSA	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Solicitar el manual o procedimientos con el que cuentan para la organización de la empresa.	PT 1-5	GLSA	
2	Solicitar el organigrama estructural para conocer el nivel jerárquico, los departamentos en uso y sus responsabilidades.	PT 1-5	GLSA	
3	Solicite la Base Legal y demás disposiciones legales	PT 1-6	GLSA	
4	Verificar si la institución posee un análisis FODA para obtener información que oriente en la realización del trabajo.	PT 1-6	GLSA	
5	Solicitar el plan de trabajo anual	PT 1-7	GLSA	
6	Identificar los controles usados en la preparación de la organización.	PT 1-8	GLSA	
7	Elaborar los hallazgos encontrados	HE 1-1	GLSA	

CUESTIONARIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
COMPONENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			SUBCOMPONENTE: ORGANIZACIÓN		
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	AUDITOR
1	Existen manuales o procedimientos organizacionales.	X			
2	¿Cuenta la empresa con una Misión y Visión formulada y comunicada a todo su personal?	X			
3	¿Se cuenta con una estrategia empresarial claramente desarrollada?		X		
4	Cuentan con organigrama que determine los niveles jerárquicos y que se mantenga actualizado.	X			
5	¿Cree usted que se está dando cumplimiento a los objetivos impuestos en la empresa?	X			
6	¿Considera usted que se están cumpliendo con las políticas implantadas en la empresa?	X			
7	¿La estrategia de la empresa establece adecuadamente las prioridades para la administración y para el resto del personal?		X		
8	Tienen un plan de trabajo.	X			
Grado de confianza del control interno:					
Alto ()		Moderado (X)		Bajo ()	
Elaborado por: Génesis Santana Avilés			Revisado por: Ing. Roberto Yoza		

RANGO	NIVEL DE CONFIANZA
15% - 50%	BAJO
51% - 75%	MODERADA
76% - 100%	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA	$NC = CT/PT * 100$ $NC = 6/8 * 100$ $NC = 75\%$
NIVEL DE RIESGO	$NR = 100\% - NC$ $NR = 25\%$



Análisis e interpretación:

Con la aplicación del cuestionario y evaluación de control interno se logró determinar que el nivel de confianza es MODERADO (75%), y que por lo tanto, el nivel de riesgo es BAJO con un (25%).

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCIÓN DE LOS
OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A.**

HOJA DE HALLAZGO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

No cuentan con una estrategia empresarial eficiente

HOJA DE HALLAZGO	
CONDICION	Falta de cumplimiento del Gerente sobre la normativa interna
CRITERIO	No se cumple con lo establecido en el Reglamento Interno establecido en el Capítulo II que se refiere al funcionamiento de los órganos y entes de la administración privada se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión.
CAUSA	Gestión deficiente al momento de establecer o elaborar las actividades de la empresa.
EFECTO	Debilidades e inconsistencias al momento alcanzar las metas u objetivos establecidas por la empresa
CONCLUSION	La empresa no se ha propuesto elaborar sus estrategias empresariales, generando problemas en la gestión
RECOMENDACIÓN	Se recomienda elaborar las metas y estrategias empresariales con la finalidad de lograr sus metas empresariales.

Estrategias empresariales del periodo:

$$\frac{\text{Numeros de estrategias establecidas}}{\text{Total de estrategias establecidas}} \times 100 =$$

Estrategias empresariales del periodo:

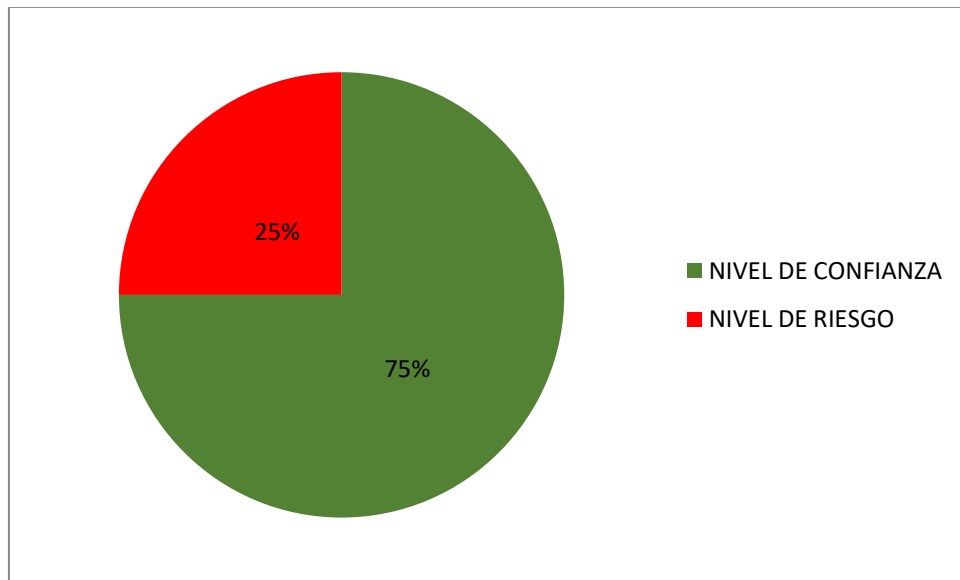
$$\frac{0}{1} \times 100 = 0\%$$

RANGO	NIVEL DE RIESGO
15% - 50%	BAJO
51% - 75%	MODERADA
76% - 100%	ALTO

PROGRAMA DE AUDITORÍA				GS 1-2
ENTIDAD: GARWATER S.A.		CIUDAD: Portoviejo		Génesis Santana Avilés
COMPONENTE: Producción		AUDITOR:		
SUBCOMPONENTE: Capacitación				
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre 2017				
No.	CONTENIDO	REF/PT	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
	✓ Conocer el plan de capacitaciones que tiene la empresa para el recurso humano	PT 1-4	GLSA	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Preparar el cuestionario de control interno respectivo del plan anual de capacitaciones.	PT 1-1	GLSA	
2	Solicitar el plan de capacitación anual.	PT 2-1	GLSA	
3	Solicitar el presupuesto establecido para la capacitación al personal.	PT 2-1	GLSA	
4	Solicitar las áreas donde se van a realizar las capacitaciones	PT 2-2	GLSA	
5	Identificar los controles usados en el la preparación de las capacitaciones.	PT 2-3	GLSA	
6	Elaborar los hallazgos encontrados	HE 1-1	GLSA	

CUESTIONARIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
COMPONENTE: PRODUCCIÓN			SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN		
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	AUDITOR
1	Existen políticas o manuales de la capacitación al personal.	X			
2	Tiene un plan anual de capacitación.		X		
3	Se ha establecido el presupuesto para realizar una capacitación.		X		
4	Existe el requerimiento de capacitaciones	X			
5	Las capacitaciones de los empleados externos son buen precedente para la empresa.	X			
6	Los trabajadores se capacitan con sus propios recursos	X			
7	El personal que labora tiene capacitaciones en cada uno de sus áreas de profesionalización y programa	X			
8	Se han firmado convenios para la capacitación del personal	X			
Grado de confianza del control interno:					
Alto ()		Moderado (X)		Bajo ()	
Elaborado por: Génesis Santana Avilés			Revisado por: Ing. Roberto Yoza		

NIVEL DE CONFIANZA	$NC = CT/PT * 100$ $NC = 6/8 * 100$ $NC = 75\%$
NIVEL DE RIESGO	$NR = 100\% - NC$ $NR = 25\%$



Análisis e interpretación:

Una vez aplicado el cuestionario y evaluación de control interno se determina que la confianza es MODERADA (75%), por lo tanto, el riesgo es BAJO (25%).

RANGO	NIVEL DE CONFIANZA
15% - 50%	BAJO
51% - 75%	MODERADA
76% - 100%	ALTO

RANGO	NIVEL DE RIESGO
15% - 50%	BAJO
51% - 75%	MODERADA
76% - 100%	ALTO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A.

HOJA DE HALLAZGO PRODUCCIÓN

No existe una planificación o cronograma de capacitación.

HOJA DE HALLAZGO	
CONDICION	Falta de cronograma de capacitación.
CRITERIO	La empresa debe acoplar un plan o cronograma de capacitación, así como lo dice su reglamento interno.
CAUSA	Falta de presupuesto para la capacitación.
EFECTO	Los conocimientos de los trabajadores son pocos eficientes al momento de un nuevo daño presentado.
CONCLUSION	La empresa no ha realizado un plan de cronograma en beneficios de actualizar los conocimientos de sus trabajador
RECOMENDACIÓN	Se recomienda incorporar un cronograma de capacitación para que sus trabajadores estén en la vanguardia dentro de sus actividades laborales.

Cronograma de capacitación:

$$\frac{\text{Numeros de capacitaciones recibidas}}{\text{total de capacitación anual}} \times 100$$

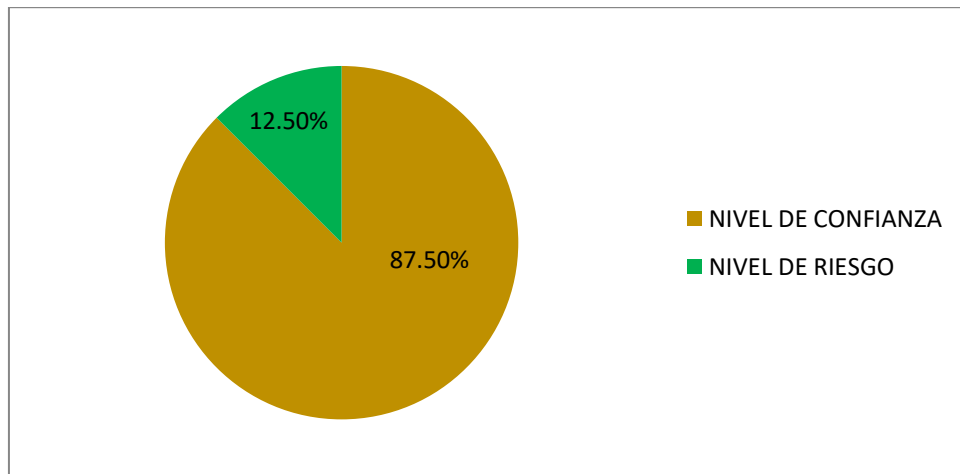
Cronograma de capacitación: $\frac{0}{1} \times 100 = 0\%$

PROGRAMA DE AUDITORÍA				GS 1-3
ENTIDAD: GARWATER S.A.		CIUDAD: Portoviejo		Génesis Santana Avilés
COMPONENTE: Ventas		AUDITOR:		
SUBCOMPONENTE: Caja				
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2016				
No.	CONTENIDO	REF/PT	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
	✓ Conocer los procesos de control de ingreso y egresos.	PT 1-5	GLSA	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Preparar el cuestionario de control interno respectivo a los arqueos de caja.	PT 1-2	GLSA	
2	Solicitar mediante oficio manual de procedimientos sobre manejo y control de caja chica	PT 3-1	GLSA	
3	Solicitar el cronograma establecido para los arqueos de caja.	PT 3-2	GLSA	
4	Solicitar y revisar los documentos que sustenten los gastos realizados con el dinero de caja chica	PT 3-3	GLSA	
5	Verificar lo adquirido en la compra con los comprobantes de los mismos.	PT 3-4	GLSA	
7	Elaborar los hallazgos encontrados	HE 1-3	GLSA	

CUESTIONARIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
COMPONENTE: VENTAS			SUBCOMPONENTE: CAJA		
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	AUDITOR
1	Existen políticas o manuales internas donde establezcan el periodo de cada arqueo de caja.	X			
2	Se ha realizado un cronograma de arqueos de caja.		X		
3	Las facturas emitidas son enumeradas.	X			
4	Existe un reglamento de políticas y procedimientos que regulen las ventas	X			
5	Planifica, supervisa y controla las ventas	X			
6	Tienen fecha tope para recaudar cada mes.	X			
7	Se notifica a los clientes que caen en mora los valores a cancelar	X			
8	Informa periódicamente a la gerencia sobre el movimiento de la cartera.	X			
Grado de confianza del control interno:					
Alto (X)		Moderado ()		Bajo ()	
Elaborado por: Génesis Santana Avilés			Revisado por: Ing. Roberto Yoza		

NIVEL DE CONFIANZA	$NC = CT/PT * 100$ $NC = 7/8 * 100$ $NC = 87,50\%$
NIVEL DE RIESGO	$NR = 100\% - NC$ $NR = 12,50\%$

RANGO	NIVEL DE CONFIANZA
15% - 50%	BAJO
51% - 75%	MODERADA
76% - 100%	ALTO



Análisis e interpretación:

Una vez aplicado el cuestionario y evaluación de control interno se determina que la confianza es ALTA (87,50%), por lo tanto, el riesgo es BAJO (12,50%).

RANGO	NIVEL DE RIESGO
15% - 50%	BAJO
51% - 75%	MODERADA
76% - 100%	ALTO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA GARWATER S.A.

HOJA DE HALLAZGO VENTAS

No se realizan arqueo de caja sorprendivos.

HOJA DE HALLAZGO	
CONDICION	No se ejecutan arqueo de caja sorprendivos
CRITERIO	La no aplicación del Reglamento Interno sobre los arqueo de caja
CAUSA	La empresa debe realizar arqueo de caja cada cierto tiempo.
EFECTO	No coinciden las cifras reales de lo que se recauda mensualmente.
CONCLUSION	La empresa no realiza arqueo de caja sorprendivos llevando a un mal manejo de los recursos económicos.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda realizar arqueo de caja sorprendivos para tener un mejor manejo de los recursos económicos de la empresa.

Realización de arqueo de caja:

$$\frac{\text{Numeros de arqueo de caja realizados}}{\text{Total de arqueo de caja anual}}$$

Realización de arqueo de caja:

$$\frac{0}{1} \times 100 = 0\%$$

FASE IV
INFORME FINAL

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

a. Motivo del Examen

La Auditoria administrativa para determinar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa **GARWATER S.A.** del Cantón Portoviejo, se realizó en cumplimiento a la **Orden de Trabajo N°001** del 26 de diciembre de 2017. El número de días asignados para su ejecución es de 60 días laborables.

b. Objetivo general

Determinar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A

c. Alcance del Examen

Auditoría administrativa para determinar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A.

Enfoque de la Auditoria

La auditoría está enfocada en determinar las desviaciones, no conformidades y hallazgos los mismos que impiden la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A., de la ciudad de Portoviejo.

Componentes y Subcomponentes auditados:

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE
Gestión Administrativa	Organización

Producción	Capacitación
Ventas	Caja

CAPITULO II

INFORMACION DE LA ENTIDAD

MISIÓN

La misión de la empresa es ofrecer agua purificada, envasada con los más altos estándares de calidad, cuidando la salud de los consumidores.

VISIÓN

La visión de la compañía es mantenerse como primeros abastecedores de agua purificada, conservando calidad e innovando tecnología para seguir siendo los mejores.

Propósito

El propósito es fomentar y fortalecer el consumo de los productos, basándose en la calidad de los mismos, acompañado de un servicio ágil y oportuno para satisfacción de la comunidad.

Valores corporativos

- Ampliar las redes de distribución y comercialización del producto
- Responsabilidad social y honradez
- Calidad del producto
- Transparencia y ética profesional
- Independencia
- Respeto mutuo
- Eficacia, trabajo en equipo

- Solidaridad
- Innovación constante

Políticas

- Toda persona que labore para la entidad debe cuidar su imagen.
- El producto a elaborar será de calidad, contribuyendo al beneficio de la familia, y contando con todas las formas de higiene establecidos.
- Se garantizara la eficiencia y eficacia de los empleados mediante una constante capacitación.
- Se realizarán estudios constantes de las actividades de los empleados.
- Toda nueva bebida que la empresa desee lanzar al mercado debe ser elaborada con los más altos estándares de higiene y calidad.

Objetivos

Objetivo general

GARWATER S.A pretende convertirse en una empresa líder en el tratamiento de agua para el consumo, y en la elaboración de bebidas, entregando un producto de optima calidad a un precio razonable para la satisfacción de los clientes.

Objetivos específicos

- Formar integralmente al personal para contribuir al desarrollo de la institución
- Lograr una buena atención a los clientes
- Capacitar, especializar y actualizar al personal y profesionales en todos los niveles en las diversas especialidades y modalidades.
- Incorporar maquinarias eficientes para obtener excelentes resultados en cada actividad que se realice.

Metas

- Conquistar la preferencia de los clientes
- Maximizar el nivel de ventas, proyectándonos a nivel regional y nacional.
- Adquirir la confiabilidad y seguridad de los acreedores.

Estrategias

- Incrementar el nivel de acogida del producto a través de campañas publicitaria
- Brindar un producto de calidad a un precio conveniente para los clientes
- Incorporar maquinarias de avanzada tecnología que faciliten y garanticen el proceso de purificación.

Comportamiento general

En el cotidiano vivir hemos escuchado frases como: “Te tratarán como tratas”. No hay mayor verdad. Las empresas no organizadas siempre serán vistas como tal, es así que se especifican algunos aspectos a cada uno de los empleados de la empresa, para que inclusive en su vida personal sea un individuo ordenado ante los requerimientos de la sociedad.

He aquí algunos procedimientos regulatorios para un mejor desempeño de los empleados en cada una de sus funciones:

- Atender amable y cortésmente a cada uno de los clientes y proveedores.
- Respeto y buen trato a los compañeros de labores.
- Puntualidad
- Uso diario del uniforme

- Uso correcto de la radio
- Uso racional del teléfono
- Correcto manejo de las herramientas, material, y documentación de trabajo
- Mantener una buena imagen personal dentro y fuera de la empresa.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA GARWATER S. A.

CAPITULO I: REQUISITOS DE ADMISION DEL PERSONAL

CAPITULO II: DEL CONTRATO DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN DE LA
EMPRESA

CAPITULO III: DE LAS MODALIDADES DE TRABAJO

CAPITULO IV: DE LOS HORARIOS DE TRABAJO Y DEL PERSONAL, NORMAS
PARA EL PERSONAL DE MONITOREO DE CONTROL INTERNO.

CAPITULO V: OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

CAPITULO VI: OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

CAPITULO VII: DE LAS PROHIBICIONES

CAPITULO VIII: DE LA REMUNERACION Y OTROS EMOLUMENTOS

CAPITULO IX: DEL MANEJO DE FONDOS, VALORES Y OTROS

CAPITULO X: REGLAS DE SEGURIDAD EN PROCESOS DE PRODUCCIÓN

CAPITULO XI: TRASLADOS Y VACACIONES

CAPITULO XII: DE LA CAPACITACION

CAPITULO XIII: COMPORTAMIENTO GENERAL

CAPITULO XIV: DE LOS PREMIOS Y DE LAS SANCIONES

DISPOSICIONES GENERALES

DISPOSICIONES ESPECIALES

DISPOSICION FINAL

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Base Legal de la Entidad

Principios disposiciones legales

Las actividades y operaciones de la EMPRESA GARWATER S.A se rigen por las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Ley del Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional.
- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo de la empresa GARWATER S.A.

CON RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

El desarrollo de talento humano

En cuanto al desarrollo de talento humano se detecta que a veces tienen limitaciones para un mejor desenvolvimiento del trabajo que realiza el personal lo que les impide ser más eficientes y eficaces.

Instrumentos técnicos de apoyo

Cuentan con manuales de funciones de acuerdo a cada área pero la mayoría de personal desconoce del contenido de estos manuales, pero también parte del personal conoce de la existencia de los manuales pero no son puestos en práctica.

Liderazgo de alta Gerencia

Con la visita a la empresa y de acuerdo a lo que se pudo observar se puede determinar que el liderazgo lo maneja el gerente en base a sus órdenes el personal labora dentro de la empresa.

Niveles de Comunicación

Los niveles de comunicación son manejados jerárquicamente.

La cultura de motivación e integración personal

La cultura de motivación dentro de la empresa es poco realizada pero cuando se lo hace los trabajadores sienten que son valorados y mejoran su rendimiento laboral. La cultura de trabajo en equipo

Cuando se trabaja en equipo fluye un ambiente laboral confortable a pesar que saben cuáles son sus obligaciones según su puesto de trabajo. Manejo de conflictos

El manejo de conflictos es solucionado de maneja ágil y responsable por el gerente de la empresa.

Toma de decisiones

Las decisiones son tomadas única y directamente por la gerencia.

EN LO QUE SE REFIERE AL CONTROL

Ambiente de Control

Existe un ambiente de control agradable de acuerdo a las observaciones realizadas.

Evaluación de Riesgos

Como evaluación al riesgo se determinó que el nivel de confianza es alto y el riesgo es moderado.

Actividades de control

Dentro de la empresa se no hay control continuo a las actividades que se desarrollan por parte de la gerencia.

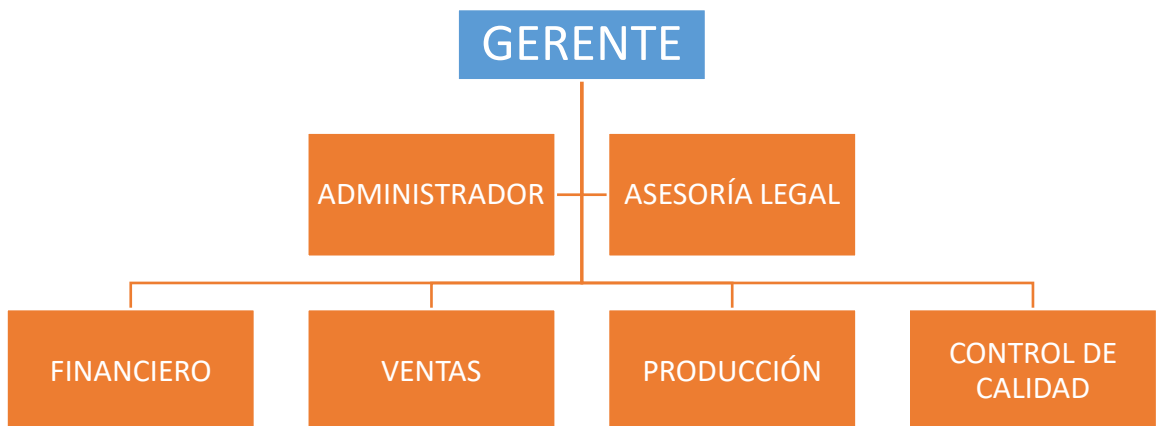
Información y Comunicación

Existen varios mecanismos de información y comunicación establecidos, pero en varias ocasiones no se informa de manera oportuna.

Supervisión y monitoreo

El monitoreo a las actividades dentro de la empresa no es realizado de manera constante.

Estructura organizacional



ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Recurso Humano
- Innovación Tecnológica
- Estructura Organizativa
- Buen Servicio al cliente
- Precios y calidad

OPORTUNIDADES

- Demanda de calidad
- Competencia con poca inversión tecnológica
- Eventos para auspiciar
- Preferencia del consumidor

DEBILIDADES

- Máquinas semiautomáticas
- Dependencia de transporte para el abastecimiento de materia prima(Quito)

AMENAZAS

- Buen Servicio de la competencia en precio y calidad
- Desabastecimiento de agua para producir
- Materia prima no acorde a la calidad
- No abastecimiento a tiempo de la materia prima
- Fallas del sistema eléctrico

CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES

a) NO CUENTAN CON UNA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

COMENTARIO

Luego de aplicar el cuestionario del control interno se ha determinado que la entidad no ha elaborado el plan estratégico que permita evaluar la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa GARWATER S.A. Esto se produce por la falta de cumplimiento del Reglamento Interno.

CONCLUSIÓN

En el periodo analizado no se encontró una planificación estratégica de la entidad que permitan medir la optimización de los procesos administrativos en la consecución de los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIÓN

El gerente debe generar una planificación estratégica integral de la empresa para la preparación anual de los diferentes procesos administrativos que permitan medir los objetivos de la empresa.

b) NO EXISTE UNA PLANIFICACIÓN O CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

COMENTARIO

Luego de realizado el cuestionario del control interno se determinó que no se ha realizado una capacitación continua al personal de la empresa durante el periodo en análisis por lo que se incumple con lo dispuesto del Reglamento Interno.

CONCLUSIÓN

En el periodo analizado no ha sido objeto de capacitación y entrenamiento con lo cual el personal no puede actualizar los conocimientos y por ende mejorar el rendimiento y calidad de su trabajo.

RECOMENDACIÓN

Que se realice un plan de capacitación del personal de manera técnica y objetiva de acuerdo con el puesto que desempeña cada empleado y así mejorar sus conocimientos.

c) NO SE REALIZAN ARQUEOS DE CAJA SORPRESIVOS

COMENTARIO

Luego de realizado el cuestionario del control interno se determinó que no se ha realizado arqueos de caja sorpresivos durante el periodo auditado por lo cual no se cumple con lo establecido sobre Manejo efectivo y otros, del Reglamento Interno.

CONCLUSIÓN

En el periodo analizado no se han realizado arqueos de caja sorpresivos por lo consiguiente la empresa no está al tanto de los valores económicos que se registran en ella.

RECOMENDACIÓN

Que se realicen arqueos de caja sorpresivos para conocer los ingresos a fecha que tiene la empresa.

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

a) Resultados del análisis de los componentes

GESTION ADMINISTRATIVA

A pesar de tener un manual de organización establecido en sus políticas internas, se detectó que casi no se cumplen, llevando a deficiencias administrativas que no permiten que se cumplan los objetivos de la empresa.

PRODUCCIÓN

En este departamento se pudo evidenciar que en su reglamento interno, establece que la elaboración de un plan de capacitación especialmente para los del departamento de producción pero queda a disposición del gerente de la empresa, este plan de capacitación casi no es tomado con la debida certeza ya que son pocas las capacitaciones que reciben los trabajadores llevando falencias de información antes los nuevos problemas que se le presenten.

VENTAS

De igual manera en este departamento también tienen establecido en sus políticas internas un cronograma de arqueos de caja ya sean mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, así como por disposición de la encargada de realizar los arqueos sorpresivos, estos no se están cumpliendo como lo establece su reglamento interno.

a. Comentarios

Existen riesgos que afectan a la empresa GARWATER S.A., pero que pueden ser mejorados siempre y cuando el jefe superior (GERENTE) tome asunto a las recomendaciones de la auditoria de gestión para que su servicio sea de excelencia y de calidad.

b. Conclusiones

Los departamentos de Gestión Administrativas, Producción y Ventas se han fortalecidos, observamos que en dichos departamentos si bien es cierto hay fortaleza, pero con ciertos riesgos en cuanto a su organización, falencias en sus capacitaciones y pocos arquezos de cajas.

c. Recomendación

Se recomienda que los riesgos por componentes sean analizados de manera oportuna y rápida para poder mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa GARWATER S.A. de la ciudad de Portoviejo, obteniendo una mayor calidad en sus procesos de gestión

FASE V
SEGUIMIENTO
A LAS RECOMENDACIONES

FIN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION
Elaboración de un plan estratégico de la empresa	1. Dialogo con el Gerente de la Empresa	Gerente de la Empresa, y auditores de gestión	6 días	Elaboración de un cronograma de organización de estrategias administrativas.	Solicitudes a jefes departamentales
	2. Identificar al personal mejor preparado para la elaboración de un plan empresarial .	Gerente de la Empresa, y talento humano	3 semanas	Análisis de la correcta implementación de las estrategias empresariales	Plan de organización de las estrategias empresariales.
	3. Aplicar las estrategias empresariales.	Gerente de la empresa.	4 semanas	Aplicación de las estrategias empresariales	Mejoras en las distintas áreas de la empresa.

FIN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION
Implementar un plan integral y especializado de capacitación	1. Evaluación de las necesidades de los empleados.	Gerente de la empresa, capacitador, jefe de talento humano	1 al 08 de marzo 2018	Temas específicos de capacitaciones a los empleados	Aprobación de los temas de capacitaciones
	2. Formulación del cronograma de las capacitaciones	Jefe de capacitación y coordinadores administrativos	09 al 15 de marzo 2018	Plan de capacitación para el año 2018	Plan aprobado por el Gerente de la empresa
	3. Ejecución del plan aprobado	Jefe de capacitaciones y talento humano	Abril – Diciembre del 2018	Números de cursos a ejecutarse	Informe de gestión sobre: Número de eventos a realizarse y número de participantes

FIN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION
Elaboración de una planificación de arqueos de caja	1. Diálogo con el Gerente de la Empresa	Gerente de la Empresa, y auditores de gestión	2 días	Elaboración de un cronograma de arqueos de caja	Solicitudes al jefe financiero
	2. Verificar que el plan o cronograma de arqueo de caja se establezca	Gerente de la Empresa, y jefa de ventas	3 semanas	Análisis de la correcta implementación de la planificación del arqueo de caja	Cronograma de arqueo de caja.
	3. Aplicar los arqueos de caja	Jefa de ventas	3 semanas	Aplicación de los arqueos de caja	Los resultados de los arqueos de caja.

XV. ANEXO



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR
REGISTRO DE SOCIEDADES

ADMINISTRADORES ACTUALES DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente:

34803

No. de RUC de la Compañía:

1391719078001

Nombre de la Compañía:

GARWATER S.A

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG. MERCANTIL	No. DE REGISTRO MERCANTIL	ART.	RL/ADM
1309405460	RIVAS CHAVEZ FELIX GREGORY	ECUADOR	GERENTE GENERAL	07/11/2016	2	28/11/2016	702	23	RL
1301845044	CHAVEZ MENDOZA ANITA MERCEDES	ECUADOR	PRESIDENTE	03/11/2014	2	28/11/2014	779	22	ADM
1303435190	SEGOVIA MENDINA PATRICIO	ECUADOR	COMISARIO PRINCIPAL	04/06/2012	2	05/06/2012	436	28	ADM

La información referente a los representantes legales y administradores se la concede sin perjuicio de la que consta inscrita actualmente en el Registro Mercantil o de la posible renuncia de los indicados funcionarios y que no haya sido comunicado a esta institución.

FECHA DE EMISIÓN:

14/11/2017 17:39:24

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gob.ec/portalinformacion/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



AET10557007

14/11/2017 17:34:28

Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROYECTO FINAL GENESIS LISBETH SANTANA AVILES.docx
(D44416196)
Submitted: 11/22/2018 9:56:00 PM
Submitted By: genesissantana.m02@gmail.com
Significance: 4 %

Sources included in the report:

Jonathan zambrano tesis.docx (D44032814)
TESIS 100% GESTION.docx (D40396912)
TESIS AUDI GESTION 5.docx (D40687355)
TRABAJO_DE_TITULACION_RIVERA_L 100%.docx (D33919650)
21 DE FEBRERO TESIS LISTO.docx (D35817942)

Instances where selected sources appear:

33