



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de  
TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

Auditoría de Gestión para minimizar riesgos en la Administración Torre Beta del Hospital Clínica Kennedy Samborondón.

**Autora:** Lorena María Avalos Gavilanez

**Tutora:** Msc. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado

**Guayaquil, Febrero del 2014**



## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

### **TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACION DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior de Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que ha analizado el Proyecto de Investigación con el **“TEMA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MINIMIZAR RIESGOS EN LA ADMINISTRACIÓN TORRE BETA DEL HOSPITAL CLÍNICA KENNEDY SAMBORONDÓN”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

#### **TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El problema de la investigación se refiere a: **¿Cómo disminuir las consecuencias que se generan de la inadecuada gestión en la Empresa Administración Torre Beta del Hospital Clínica Kennedy Samborondón?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: Lorena María Avalos Gavilanez 0604174689

Tutora: MSc. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado



## **DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es importante dejar sentado que este proyecto es original ya que no existe investigación del tema en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, ni en ninguna otra biblioteca de otra Institución del Sistema de Educación Superior o en bibliotecas Multimedia.

Este proyecto, se ha elaborado con la finalidad de aplicarlo en la Administración Torre Beta HCKS, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, que sea factible para ser aplicado en las Diferentes Administraciones de Bienes Inmuebles declarados legalmente bajo Propiedad Horizontal, las estructuras en general, tienen la misma base de procedimiento, además este proyecto se basa especialmente en la problemática presentada en el área Administrativa del Condominio Beta HCKS, es importante el desarrollo y ejecución de este proyecto para la búsqueda de soluciones a las diferentes falencias o problemas que se pueden presentar dentro del Condominio Beta con la finalidad de poder ser aplicadas en lo posterior en otras Administraciones de Condominios que tengan la misma estructura y características.

**AUTORA**

**AVALOS GAVILANEZ LORENA MARÍA**

## **DEDICATORIA**

Al iniciar este reto académico llegue de tus manos, gracias por siempre estar presente en cada paso que di como estudiante Padre Amado, hoy puedo decir que nunca me degaste desmayar para conseguir lo propuesto, por ello quiero dedicarte este trabajo como símbolo de mi agradecimiento y gratitud.

A mis padres Gustavo y Anita por ser los pilares fundamentales en la enseñanza para mis triunfos, perseverancias y alcance de mis objetivos.

A mi familia por su apoyo incondicional y todas aquellas personas que de una forma u otra supieron brindarme su confianza y en especial a una persona por brindarme su apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

Avalos Gavilanez Lorena María

## **AGRADECIMIENTO**

Solo se cumple una meta cuando se logra visualizar el objetivo propuesto, gracias al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano por brindarme la oportunidad de llegar para prepararme académicamente.

Agradezco de manera especial a mi Tutor MSc. Stefanía Zúñiga, por aceptar la ardua tarea de guiarme en el desarrollo del Proyecto académico.

A mis amigas, con quiénes he compartido momentos inolvidables y experiencias únicas, siempre los llevaré en mi corazón.

Avalos Gavilanez Lorena María

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
Carátula	i
Tema	ii
Constancia de Aprobación de Autores	iii
Declaración de Auditoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Gráficos	x
Índice de Cuadros	xi
Índice de Anexos	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1

### Capítulo I

#### EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Ubicación del Problema en un contexto	4
1.3. Situación Conflicto	5
1.4. Causas del problema y consecuencias	5
1.5. Justificación e Importancia	8
1.6. Delimitación del problema	8
1.7. Formulación del problema	9
1.8. Variables de investigación	9
1.8.1. Variable Independiente	9
1.8.2. Variable Dependiente	9
1.9. Evaluación del problema	9
1.10. Objetivos	10
1.10.1. Objetivos Generales	10
1.10.2. Objetivos Específicos	10

## Capítulo II

### MARCO TEÓRICO

<b>2.1. Antecedentes del estudio</b>	11
2.1.1. Antecedentes	11
<b>2.1.2. Auditoría</b>	11
2.1.3. Importancia	11
2.1.4. Objetivos	12
2.1.5. Finalidad	12
2.1.6. Tipos de auditoría	12
2.1.6.1. Por su naturaleza	12
2.1.6.2 por quien lo ejecuta o realiza	14
2.1.7. El auditor	14
<b>2.2. Fundamentación Filosófica</b>	15
<b>2.3. Fundamentación Teórica</b>	16
2.3.1 Auditoría de gestión	16
2.3.1.1. Concepto de gestión	16
2.3.1.2 Concepto de auditoría de gestión	16
2.3.1.3 Eficacia	17
2.3.1.4 Eficiencia	17
2.3.1.5 Economía	17
2.3.2 Enfoque de la auditoría de gestión	17
2.3.3. Funciones de la auditoría de gestión	18
2.3.4 Alcance	20
2.3.5. Objetivos de la auditoría de gestión	20
2.3.6. Componentes de la auditoría de gestión	20
2.3.7 Criterios	21
2.3.8 Riesgos de Auditoría	21
2.3.9 Propósitos de la auditoría de gestión	22
2.3.10 Importancia de la auditoría de gestión	23
2.3.11 Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión	23

2.3.12 Beneficios de la auditoría de gestión	24
2.3.13 Herramienta de la auditoría	25
2.3.14 Programa de trabajo	27
2.3.15 Papeles de trabajo	27
2.3.16 Indicadores de gestión	29
2.3.17 Normas de auditoría (NAGAS)	34
2.4. Fundamentación Legal	36
2.5 Preguntas de Investigación	38
2.6. Definiciones y conceptos	39

### **Capítulo III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1. Metodología (concepto)	41
3.2. Métodos (concepto)	42
3.3 Principales Métodos de Investigación	42
3.4. Modalidad de la Investigación	43
3.4.1. Por los objetivos	43
3.4.2 Por el lugar	44
3.4.3 Laboratorio	44
3.4.4. Bibliográfica	44
3.4.5. Documental	44
3.4.6 De campo	44
3.5. Por el enfoque	44
3.5.1. Investigación	44
3.5.2 Acción	45
3.5.3 Participativa	45
3.5.4 Científica	45
3.6. Tipos de Investigación	45
3.6.1. Exploratoria	45
3.6.2. Descriptiva	46
3.6.3. Explicativa	46
3.6.4 Demostrativa	46

3.6.5. Otros tipos	46
3.6.5.1. Histórica	46
3.6.5.2. Experimental	47
3.6.5.3. Exploratoria	47
3.6.5.4. Descriptiva	47
3.6.5.5. Explicativa	47
3.7. Población y Muestra	47
3.7.1. Población	47
3.7.2. Muestra	48
3.7.3 Operacionalización de variables	49
3.8. Técnicas e Instrumentos de la Investigación	51
3.9. Procesamiento de la Investigación	53
3.10. Recolección de la Información	53
3.11. Procesamiento y análisis	54

## **Capítulo IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Aplicación de los Instrumentos	55
Ficha – Guía – Cuestionario	55
Cuadros y gráficos	55
4.2. Preguntas de Investigación	67
4.3. Resultados	55
4.3. Conclusiones y Recomendaciones	68
4.3.1. Conclusiones	68
4.3.2. Recomendaciones	69

## **Capítulo V**

5.1. La Propuesta	70
5.2. Título de la Propuesta	70
5.3. Justificación	70
5.4. Fundamentación	70

5.5 .Objetivo general	71
5.6. Objetivos específicos	71
5.7. Importancia	72
5.8. Ubicación	72
5.9. Factibilidad	74
5.10. Plan de ejecución	74
Objetivos Específicos	74
Actividades	74
Recursos	74
Presupuesto	74
5.11. Descripción de la Propuesta	76
Actividades	76
Recursos	76
5.12. Cronograma de trabajo	94
5.13. Impacto	94
5.14. Evaluación	94
Bibliografía	96
Referencias Bibliográficas	98
Anexos	101
Anexo No. 1: Formulación de la Encuesta	101
Anexo No. 2: Carta de Autorización	
Anexo No. 3: Certificado de Gramatóloga	
Anexo No. 4: Anexos Propios de cada Proyecto	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
Gráfico No. 1: Visión	55
Gráfico No. 2: Visión	56
Gráfico No. 3: Manual de funciones	57
Gráfico No. 4: Control de operaciones	58
Gráfico No. 5: Responsabilidad de directivos	59
Gráfico No. 6: Organigrama estructural	60
Gráfico No. 7: Organigrama funcional	61
Gráfico No. 8: Objetivo de cumplimiento de metas	62
Gráfico No. 9: Cumplimiento de leyes	63
Gráfico No. 10: Informe de desempeño	64
Gráfico No. 11: Supervisión de personal	65
Gráfico No. 12: Obligación con empleados	66

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
Cuadro No. 1: Mal distribución de funciones	7
Cuadro No. 2: Flujograma	26
Cuadro No. 3: Diagrama de Asme	26
Cuadro No. 4: Indicadores de liquidez	30
Cuadro No. 5: Indicadores de endeudamiento	31
Cuadro No. 6: Indicadores de rentabilidad	32
Cuadro No. 7: Indicadores de gestión financiera	33
Cuadro No. 8: Indicadores de gestión administrativa	33
Cuadro No. 9: Matriz de población	48
Cuadro No. 10: Instrumentos de la Investigación	51
Cuadro No. 11: Técnicas de la investigación	52
Cuadro No. 12: Misión	55
Cuadro No. 13: Visión	56
Cuadro No. 14: Manual de Funciones	57
Cuadro No. 15: Control de operaciones financieras	58
Cuadro No. 16: Responsabilidad de directivos	59
Cuadro No. 17: Organigrama estructura	60
Cuadro No. 18: Organigrama funcional	61
Cuadro No. 19: Objetivo de cumplimiento de metas	62

Cuadro No. 20: Cumplimiento de leyes	63
Cuadro No. 21: Informe de desempeño	64
Cuadro No. 22: Supervisión de personal	65
Cuadro No. 23: Obligación con empleados	66



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto Previo a la Obtención del Título de

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tema:**

Auditoría de Gestión para minimizar riesgos en la Administración Torre Beta del  
Hospital Clínica Kennedy Samborondón.

**Autora:** Lorena María Avalos Gavilanez

**Tutora:** Msc. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado

Guayaquil, Febrero del 2014

**RESUMEN**

Este trabajo de investigación justificó la importancia en la gestión administrativa de la empresa Administradora Torre Beta HCKS, ya que los resultados obtenidos contribuirán en el desarrollo de los mismos. La propuesta de una Auditoría de Gestión para minimizar riesgos en el Condominio Beta HCKS, busca obtener su eficiencia, eficacia y economía en la gestión administrativa, con una firme exigencia de su misión, visión, y objetivos. La investigación justificó su importancia en el ámbito local, ya que los resultados obtenidos mediante la Auditoría de Gestión contribuirán al desarrollo de las actividades de la Administración Torre Beta HCKS, proporcionándole un grado de seguridad razonable, disminución de riesgos, reducción de costos y la simplificación de las tareas a través de la reestructuración de procesos para cumplir las metas y objetivos a mediano y largo plazo, que permita determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Administración, lo que en resumen le permita a la empresa llegar donde quiere ir, evitando peligros y reduciendo el impacto, adoptando medidas para mejoras a los sistemas administrativos.

AUDITORÍA

ADMINISTRATIVA

CONTROL INTERNO



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto Previo a la Obtención del Título de

**TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tema:**

Auditoría de Gestión para minimizar riesgos en la Administración Torre Beta del

Hospital Clínica Kennedy Samborondón.

**Autora:** Lorena María Avalos Gavilanez

**Tutora:** Msc. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado

Guayaquil, Febrero del 2014

**SUMMARY**

This research work justified the importance in the administrative management of real estate management companies, and that results will constructive to the development of them.

The proposal for an audit of management to minimize risks the estate management companies, trying to obtain their efficiency, effectiveness and economy in administrative management, with strong demand for its goal, vision and objectives. Research justify its importance in the local scope, since the result obtained by the management audit will contribute to the development of the activities of the administration Torre Beta of Hospital Clínica Kennedy Samborondón, providing him a reusable degree of security, decrease risk, costs reduction and simplification of tasks though the reduction processes to meet the goals and objectives in the medium an long term, to determine strengths, weaknesses, opportunities and treats facing the administration, which in summary therefore, allowing the company will get where you want to go, avoiding hazards and reducing the impact, taking steps to improve administrative systems.

AUDIT

ADMINISTRATIVE

INTERNAL CONTROL

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como tema: **AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MINIMIZAR RIESGOS EN LA ADMINISTRACIÓN TORRE BETA DEL HOSPITAL CLÍNICA KENNEDY SAMBORONDÓN** la cual mira los distintos riesgos factores que afectan el desempeño de las funciones operacionales de la empresa.

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema que enfoca la necesidad de establecer la investigación, el objetivo, su eficiencia y eficacia con el desarrollo del proyecto y la justificación que se fundamente el afirmar que el sistema de minimizar riesgos en la gestión se logrará reducir los riesgos existentes en Condominio Beta.

El segundo capítulo se refiere al Marco Teórico, que fundamenta las variables que intervienen en el proyecto de investigación, y el fundamento legal que se utiliza para el adecuado manejo de los recursos, por el en las Administración Torre Beta HCKS.

El tercer capítulo trata sobre la metodología que se aplica en la investigación, los métodos, modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, operación de variable, técnicas é instrumentos de la investigación, procedimientos, recolección de la investigación así como procedimientos y análisis a trabajar.

En cuanto al cuarto capítulo se realiza el análisis de los datos obtenidos en encuestas y entrevistas, concluyendo las debidas conclusiones y recomendaciones.

Por lo tanto el quinto capítulo se expone la propuesta con la justificación, fundamentación, objetivos, general y específicos, ubicación, factibilidad, plan a ejecución, descripción de la propuesta, cronograma de trabajo, impacto y evaluación.

Este trabajo de investigación propone encontrar una solución al problema planteado, y de esta forma aportar con soluciones a debilidades y deficiencias detectadas en la Administración Torre Beta HCKS.

# CAPÍTULO I

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Edificio Beta de la Clínica Kennedy Samborondón fue constituido el 18 de Junio del 2007, mediante escritura pública, ante la señora notaria Abogada Ana María Solines Aguayo, Notaria Vigésima sexta suplente del Cantón Guayaquil, constituida como una propiedad horizontal, cuyo principal actividad económica es la administración de bienes inmuebles.

La Administración Torre Beta del Hospital Clínica Kennedy Samborondón, inicia sus actividades económicas el primero de octubre de 2008, conformado de un grupo de especialistas médicos y directivos de Clínica Kennedy quienes se dieron la tarea de crear la Administración del Condominio Beta HCKS dentro de sus principales funciones está: Planeación, Organización, Dirección y Control.

La gestión de los recursos humanos y financieros de la Administración Torre Beta del Hospital Clínica Kennedy Samborondón, presenta una estructura débil, porque no cuenta con una misión, visión y objetivos, que solo el adecuado análisis y estudios pretende determinar para que los directivos tomen oportunamente decisiones que les permitan alcanzar hacia metas establecidas involucrando a todo el personal de la Empresa.

De momento no existe una adecuada distribución de las funciones a los empleados y administrador, porque no disponen de manuales de procedimientos que permita definir claramente funciones a los trabajadores, de esta forma poder evaluar el cumplimiento de sus obligaciones, midiendo el grado de efectividad eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

La Administración Torre Beta HCKS no tiene definido objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto los recursos no se encaminan de una manera correcta, para evitar los problemas que presentan y salvaguardar la responsabilidad administrativa, se debe reali-

zar una evaluación anual con base de una auditoría que determine los resultados sobre la gestión en los recursos humanos y financieros.

La auditoría de gestión que se desea aplicar a la Administración Torre Beta del Hospital Clínica Kennedy Samborondón, constituye un paso trascendental en los procesos de análisis e incidencia dentro del cumplimiento de las responsabilidades del Administrador, a través de un examen objetivo firme, con el fin de proporcionar una evaluación sobre el desempeño de sus funciones orientados a mejorar la efectividad, eficiencia y económica para facilitar la toma de decisiones oportunas por parte de la Gerencia.

## **1.2. UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONFLICTO**

La necesidad de aportar al desarrollo de gestiones administrativas en las Administraciones de Bienes Inmuebles sin fines lucrativos, ha dado resultados en grandes empresas del sector público y privado del País, en donde los esfuerzos y conocimientos técnicos y oportunos aportan de manera coherente opiniones profesionales hacia el éxito del manejo de los recursos humanos, materiales y económicos, por esta razón es de vital importancia el control interno a través de las auditorías de gestión que permiten medir efectividad, eficiencia, y economía que faciliten la toma de decisiones por parte de los representantes, en especial se debe centrar en las actividades básicas que realizan. Es importante recalcar que las empresas que aplican Auditorías de Gestión en sus operaciones, permitirán conocer la situación actual de la misma, y lo importante de tener una planificación que permita verificar y aplicar controles para mejorar el desempeño de las actividades y por ende tomar correctivos necesarios.

Indicamos que la auditoría de gestión es aquella que se encarga de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos para la empresa, de lo dicho se desprende, que todas las áreas y departamentos que conforman una empresa son importantes para el desempeño adecuado de las funciones administrativas y económicas de todas las empresas.

En los últimos años el sector de la construcción se ha crecentado de manera positiva especialmente en la ciudad de Guayaquil, esto hace que la administraciones con y sin fines de lucro del sector privado y público adopten una medida que les permita tener menos riesgos en la gestión de los recursos humanos y financieros, por ello la auditoría de Gestión hoy por hoy pasa a ser una herramienta para la gerencia porque les permite dar conocer a los directivos que tan bien resuelven los problemas económicos y sociales que a este nivel se presenta, decimos entonces que una entidad asegura el empleo mediante efectividad y eficacia en el cumplimiento de las tareas encomendadas a los administradores.

### **1.3. SITUACIÓN O CONFLICTO**

La inexistencia de objetivos y políticas claras dentro de la Administraciones de bienes inmueble declarados legalmente bajo propiedad horizontal generan un inadecuado manejo de los recursos, esto ocasiona que los representantes no puedan tomar decisiones oportunas.

La actividad que se realiza en las administradoras de bienes inmuebles conlleva a grandes riesgos que usualmente son comunes por la mala gestión de los recursos humanos, materiales y financieros. Por otro lado el no contar con el debido control de las actividades que allí se realizan no permite tener una adecuada planificación y dirección que les lleve alcanzar los objetivos trazados.

### **1.4. CAUSAS DEL PROBLEMA, CONSECUENCIAS**

La Administración del condominio Beta HCKS, su función es administrar los recursos humanos, económicos y materiales de conformidad con normas técnicas, procedimientos y disposiciones aplicables a la institución, por ello se prevee determinar las debilidades existentes en el área administrativa, misma que se tomará en consideración en el diseño de un plan de minimización de riesgos de gestión.

### **Deficiencia en la fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo**

La importancia de fijar objetivos es esencial para el éxito de la empresa, estos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los directivos de la empresa

Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

### **Falta de reglamento interno para el personal**

El objetivo de este instrumento es el de lograr entre las partes que intervienen en la actividad de una empresa o establecimiento, una relación armónica y disciplinaria que le permita a ésta ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajadores relacionados dentro de una organización.

De esta manera resulta importante e indispensable que todo establecimiento económico o empresa cuente con un Reglamento debidamente registrado, ya que en caso contrario el patrón no podrá imponer ninguna medida disciplinaria o sanción a los trabajadores.

Una empresa u organización que cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo acorde a la naturaleza de sus actividades y a sus necesidades, gozará sin duda de un mayor soporte legal en sus relaciones obrero-patronales, además de un mayor control sobre la organización y en el desarrollo de sus actividades y la aplicación de sus políticas, logrando una mayor productividad, seguridad y confianza en su la empresa, además de mantenerse protegida en un mayor grado de cualquier contingencia laboral que pueda surgir.

### **Inoportuna toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios.

La toma de decisiones resulta más sencilla cuando mayor es la información de la que se dispone. El nivel de información determina el tipo de ambiente de la decisión.

### **Aumento de presupuesto**

Presupuesto es el proceso de planificación y administración de las inversiones a largo plazo de una Empresa. Mediante este proceso los gerentes u administradores de las Empresas tratan de estimar la cantidad de recursos económicos que serán necesarios para hacer frente a ciertos gastos.

El presupuesto está dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones. El control presupuestario permite descubrir que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

### **Mal distribución de funciones**

La mala distribución en las tareas al personal determina el mal funcionamiento de la Empresa.

**A quien afecta?** Afecta tanto a clientes internos como externa, puesto que se retrasa mucho la realización de los informes contables y por consiguiente atención a los proveedores y recursos humanos.

### **Análisis del problema**

<b>CAUSAS</b>	<b>PORQUE?</b>
-Eficiencia	-Desperfectos -Falta de Calidad -Demoras
-Falta de delegación de funciones	-Falta de interés e incentivo -Falta de conocimiento -Falta de confianza en las personas
-Proveedores	- Retraso en las llamadas de emergencia
-Falta de colaboración	-Falta de Colaboración -Desmotivación -Ausentismo

**Cuadro N.- 1:** Mal distribución de Funciones

**Elaborado:** Lorena Avalos

### **Inadecuada gestión administrativa**

Cada una de las actividades que representan una inadecuada gestión, tiene su efecto en el desempeño de los equipos de trabajo y por ende, de toda la organización. Este tipo de situaciones, hace referencia a la necesidad de optimizar el desempeño de los líderes de la organización a través de la formación académica, aéreas de afectación:

- ❖ Administrativa
- ❖ Ventas
- ❖ Contable
- ❖ Producción
- ❖ Talento Humano, etc.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El no realizar una Auditoría de Gestión en la Administración Torre Beta HCKS, no permitirá contar con una de las herramientas gerenciales para desenvolverse en el mundo de los negocios de una forma segura y confiable, que fortalezca su crecimiento, y al no conocer sus debilidades y oportunidades, no facilitará evaluar el nivel de cumplimiento de los planes, metas y objetivos planteados por el Copropietarios.

El aplicar una Auditoría de Gestión oportunamente, es parte esencial del proceso administrativo, identificará el control en el proceso e integrará la Auditoría de Gestión como parte del proceso administrativo y no como otra ciencia aparte, esto permitirá atender con mayor eficiencia, eficacia y calidad a los Copropietarios, clientes y colaboradores.

## **1.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Campo:** Auditoría  
**Área:** Administrativa  
**Aspecto:** Estudio Microeconómico  
**Tema:** Auditoría de Gestión para Minimizar Riesgos en la Administración Torre Beta HCKS.

## 1.7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo disminuir las consecuencias que se generan de la inadecuada gestión en la Empresa Administración Torre Beta HCKS?

## 1.8. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

1.8.1. **Variable Independiente:** Auditoría de Gestión Administrativa.

1.8.2. **Variable Dependiente:** Control de gestión.

## 1.9. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

**Delimitado.-** Al desarrollar una investigación de campo, el investigador está limitado a una serie de restricciones para conseguir la información profesional de parte de los departamentos que se someterán a una auditoría de campo, pérdida de tiempo por falta de colaboración de parte del personal administrativo, de una forma limita el accionar que conlleva a tener una información completa y oportuna que se requiere recabar.

**Claro.-** La investigación es clara porque lo que vamos a investigar la eficiencia, eficacia con que se manejan los recursos económicos del Condominio Beta HCKS, no solo que afectan una mala gestión administrativa a la parte gerencial sino a todos los que están inmersos dentro de la empresa.

**Evidente.-** La gestión administrativa en las últimas décadas más que una moda de campo se ha convertido en una ciencia porque les permiten a las empresas controlar sus recursos económicos, materiales, humanos, toda administración basada en evidencias consiste en la utilización consciente, explícita y juiciosa de la más útil, disponible a la hora de tomar decisiones, es claro indicar que empresas constituidas legalmente dentro de una propiedad horizontal que son empresas sin fines de lucro registran al igual que las demás problemas serios por la mala gestión administrativa.

**Relevante.-** Es relevante sobre todo para la Puntilla, en donde se ha hecho la investigación para determinar la realidad de las auditorías que manejan el departamento Administrativo del Condominio Beta HCKS.

**Factible.-** Esta investigación es factible ya que la Administración Torre Beta HCKS, tendrá una guía práctica que le va a permitir optimizar recursos, reasignar funciones dentro

del departamento, a la gerencia le permitirá tomar decisiones oportunas, medición de desempeño administrativo enmarcados en la eficiencia eficacia, seguridad de informes financieros.

**Original.-** A nivel administrativo la auditoría de gestión permite garantizar el buen funcionamiento de la operaciones dentro de la empresa, toda acción administrativa ya sea está física o mental esta obligatoriamente ligada y entrecruzadas en un proceso compuesto en una serie de funciones como: planificación,, coordinación, organización dirección y control en esto se basa todo proceso administrativo.

## **1.10. OBJETIVOS**

### **1.10.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una auditoría de gestión en el Condominio Torre Beta HCKS, para minimizar los riesgos, fortalecer los objetivos y metas institucionales, proporcionar directrices para el adecuado manejo de los recursos y determinar el cumplimiento de las disposiciones legales.

### **1.10.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- ❖ Brindar herramientas de control de la gestión administrativa, que permita fortalecer el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, minimizando los riesgos y optimizando recursos.
- ❖ Aplicar un sistema de control interno al departamento de administración para determinar debilidades y fortalezas.
- ❖ Proporcionar a la empresa directrices para el adecuado manejo de los recursos humanos y financieros.
- ❖ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, procedimientos y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

##### 2.1.1 Antecedentes

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las empresas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

##### 2.1.2 Auditoría

Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y su correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso”.<sup>1</sup>

Se la puede definir como “Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen”<sup>2</sup>

##### 2.1.3 Importancia

La auditoría en los negocios es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica de auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GRECO, O, Diccionario Contable 2ed, Buenos Aires, Valleta, 2000

<sup>2</sup> COOK, John. y WINKLE, Gary. Auditoría, Editorial McGRAW-HILL. 3ed. México, 2000. Pág. 5.

<sup>3</sup> WHITTINGTON, O. Ray, PANY, Kurt, 2000, Auditoria un enfoque integral. 12ª edición. Colombia. Pág. 596

### **2.1.4 Objetivos**

- Conocer con exactitud todos los procedimientos y sistemas de control interno.
- Determinar posibles fraudes, errores, hallazgos y emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones que sirva de guía para la toma de decisiones de la gerencia.
- Asesorar a la administración.

### **2.1.5 Finalidad**

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado, podemos escribir los siguientes:

- 1) Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
- 2) Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- 3) Indagaciones y determinaciones sobre el estado reidual.
- 4) Descubrir errores y fraudes.
- 5) Prevenir los errores y fraudes.
- 6) Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
  - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales.
  - b. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial).
  - c. Examen para determinación de bases de criterios de prorrateo, otros.<sup>4</sup>

### **2.1.6 Tipos de auditoria**

#### **2.1.6.1. Por su naturaleza**

##### **- Auditoría Financiera:**

Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo efectuado por el auditor para formular el dictamen con respecto a la razonabilidad con la que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comen-

---

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.5html>

tarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno.

- **Auditoría Operacional:**

Consiste en el examen que se realiza con respecto a una entidad u organismo, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización, dirección, control interno y uso de sus recursos; verificar la observancia de las disposiciones pertinentes y formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades y materia examinadas, dirigirá su atención en forma selectiva a las actividades y materias consideradas como críticas.

- **Examen Especial**

Consiste en la verificación, estudio, evaluación de aspectos limitados o de una parte de las operaciones y transacciones financieras o administrativas, con posterioridad su ejecución, aplicando las técnicas y procedimientos de la auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia del examen.

Tiene el objeto de evaluar el cumplimiento de las políticas, normas, programas y formular el correspondiente informe que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- **Auditoría Ambiental**

Es un examen a las medidas sobre el medio ambiente contenidas en las leyes del país y si se están cumpliendo adecuadamente.

- **Auditoría Informática**

Examen que se practica a los recursos computarizados de una empresa, comprendiendo: capacidad del personal que los maneja, distribución de los equipos, estructura del departamento de informática y utilización de los mismos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> IBIDEN 5: Pag. 5 -6

- **Auditoría de Recursos Humanos:**

Examen que se realiza al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia, puntualidad, nóminas de pago, políticas.

- **Auditoría de Cumplimiento:**

Se ejecuta con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia y si se cumplen las leyes, las normas y los reglamentos aplicables a la entidad.

- **Auditoría de Seguimiento:**

Se realiza con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.

#### **2.1.6.2 Por quien la ejecuta o realiza**

- **Auditoría Interna:**

La unidad de auditoría interna es un elemento competente del sistema del control interno de una entidad u organismo público y como tal es un medio al servicio de la alta dirección, destinada a salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera de las operaciones.

- **Auditoría Externa:**

Es practicada por profesionales independientes a la entidad sujeta a examen, con el objeto de emitir un juicio sobre la razonabilidad de los Estados Financieros, es decir que el examen lo practica la Contraloría o Auditores independientes.

#### **2.1.7 El auditor**

El auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a tomar el cuerpo técnico de su actividad, sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para el que va a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

El Auditor siempre debe tratar de ser el mejor en su profesión y estar actualizándose constantemente alrededor de los procedimientos, normas y leyes contables y de auditoría.

Sus principales atributos deben ser:

- 1) Capacidad profesional y técnica
- 2) Independencia de Criterio
- 3) Confidencialidad o Reserva
- 4) Honestidad a toda prueba (Ética).
- 5) Imparcialidad

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSOFICA**

La investigación que se presenta, se desarrollará en base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, pues tiene la finalidad de comprender e interpretar la realidad de la empresa, así como evaluar el grado de eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos institucionales.

Al aplicar la auditoría de Gestión en la Administración Torre Beta HCKS, lo que pretendemos es la integración de toda la empresa con la finalidad de que el problema conflicto ubicado sea tratado con profesionalismo a fin de mejorar los sistemas de control para la toma oportuna de decisiones.

La auditoría es parte fundamental de una empresa, por cuanto le permite a la gerencia tomar decisiones oportunas para el logro de los objetivos, corregir falencias, mejores sistemas de control e implementar normativas, regulaciones establecidas dentro de lo legal.

Dentro de las funciones fundamentales de la auditoría de gestión esta:

- Facilitar los procesos de toma de decisiones
- Sirve de base para una planificación
- Sirve de base para negociaciones
- Facilita conocer las economías de la empresa.
- Controlar los procesos de gestión en las operaciones
- Verificar el manejo eficiente de los recursos

- Logro de los objetivos empresariales

Además el presente trabajo de investigación tiene como apoyo y guía el trabajo de tesis a nivel nacional.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.3.1 Auditoría de Gestión**

#### **2.3.1.1 Concepto de Gestión**

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

#### **2.3.1.2 Concepto de auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 36. (www.contraloria.gob.ec). (En línea)

Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están firmemente asociados a esta clase de auditoría.

### **2.3.1.3 Eficacia**

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

### **2.3.1.4 Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos.

Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

### **2.3.1.5 Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes “adquieren” recursos humanos y materiales.

Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

## **2.3.2 Enfoque de la auditoría de gestión**

Es una Auditoría de economía y eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente y provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos; es decir incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultado porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados.

Son socialmente útiles, cuyos resultados son medibles por su calidad e impacto.

### **2.3.3 Funciones de la auditoría de gestión**

En cuanto a las funciones que puede cumplir la auditoría de gestión en la organización, podemos enumerar las siguientes:

- **Facilitar que se puedan conocer las economías de la empresa.**

Significa que en la Auditoría de Gestión se pueden identificar tanto los procesos como las variables fundamentales de la organización, en las cuales se apoyan los resultados de la misma.

- **Facilitar los procesos de toma de decisiones.**

Evidentemente la Auditoría de Gestión suministra elementos de juicios adecuados, oportunos y suficientes para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas cuando sea el caso.

- **Racionalizar el futuro de la información.**

Dado que la Auditoría de Gestión es fundamentalmente un sistema de información, su aplicación contribuye a que se haga un buen uso de la información en todo sentido, empezando por darle la importancia que se merece.

- **Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.**

Evidentemente el uso de la Auditoría de Gestión permite supervisar la evolución en el tiempo de aquellas variables y procesos en los cuales descansa en buena parte el resultado económico de la organización.

- **Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades.**

Quizá el mayor aporte de la Auditoría de Gestión consiste en colocar la organización a operar en términos de rendimientos lo cual cambia radicalmente las actitudes, la motivación y el compromiso de los funcionarios.

- **Sirve de base para la planificación.**

La Auditoría de Gestión sirve como punto de apoyo para formular planes y programas de desarrollo de la empresa y para verificar su adecuado cumplimiento.

- **Sirve de base para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa u organización.**

Toda organización debe adoptar y operar con base en normas y estándares efectivos en los cuales debe apoyarse para mejorar constantemente su desempeño.

- **Sirve de base para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos.**

Efectivamente la Auditoría de Gestión puede servir de base para establecer los llamados fondos de gestión que permiten el uso de primas con base en productividad y en desempeño.

- **Sirve de base de negociación.**

Si se tiene en cuenta que cada una de las funciones básicas de la gerencia es negociar con proveedores, consumidores, financistas, trabajadores y accionistas, la Auditoría de Gestión aporta los elementos de juicios adecuados para que la dirección pueda adelantar procesos de negociación efectivos y de beneficio para la organización.

#### 2.3.4. Alcance

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, ósea operacional costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

#### 2.3.5. Objetivos de la auditoría de gestión

Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población <sup>7</sup>

#### 2.3.6. Componentes de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión comprende los siguientes componentes principales:

- **Eficacia.**-Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

---

<sup>7</sup> IBIDEN 10: Pags. 233 – 234

- **Eficiencia.-** La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Economía.-** La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.
- **Cumplimiento.-** Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.
- **Equidad.-** Analiza la distribución de los recursos financiero frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.
- **Calidad.-** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.
- **Impacto.-** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto, durante y después de un proyecto o actividad. <sup>8</sup>

### 2.3.7 Criterios

En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Contables, no existen normas de aplicación general, tales como las Normas de Auditoría vigentes para la revisión de los estados contables. Se hace necesario en consecuencia definir criterios de auditoría de gestión, es decir normas razonables que permitan comparar y evaluar condicione existente

### 2.3.8 Riesgos de auditoría

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

---

<sup>8</sup> IBIDEN 8

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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- **Riesgo Inherente:**

De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

- **Riesgo de control:**

De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.

- **Riesgo de detección:**

De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.<sup>9</sup>

### **2.3.9 Propósitos de la Auditoría de Gestión:**

- Aplicar políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiados, cuando se necesitan y al menor costo posible.
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos.
- Evitar la duplicación de esfuerzos del personal y el trabajo de previa o ninguna utilidad.
- Evitar el óseo o el exceso del personal.
- Utilizar procedimientos operativos eficientes.

---

<sup>9</sup> BADILLO María, Texto Básico de Auditoría de Gestión. Riobamba, ESPOCH, EICA, 2008

- Emplear la menor cantidad posible de recursos (preservar instalaciones) para producir bienes o prestar servicios, en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas.
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición salvaguarda y uso de sus recursos.
- Establecer un sistema de control adecuado para medio, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Proporcionar informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidos y confiables.<sup>10</sup>

### **2.3.10. Importancia de la auditoría de gestión en las empresas**

La gestión en una organización comprende las siguientes actividades:

- ✓ El establecimiento de metas.
- ✓ El establecimiento de objetivos.
- ✓ El análisis de los recursos disponibles.
- ✓ La calidad del producto y/o servicio que se ofrece.
- ✓ La evaluación del tiempo en la realización de las actividades.
- ✓ La evaluación del desempeño y cumplimiento organizacional.

Por medio de la auditoría de gestión, se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

### **2.3.11. Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión**

**a) Entre los propósitos tenemos los siguientes:**

- ✓ Determinar si los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

---

<sup>10</sup> <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm>

- ✓ Determinar la existencia y cumplimiento de objetivos, políticas adecuadas y la confiabilidad de la información.
- ✓ Comprobar si la empresa adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ✓ Cerciorarse si la empresa alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- ✓ Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.

**b) Los principales objetivos de la auditoría de gestión son:**

- ✓ Determinar si los objetivos y metas han sido logrados.
- ✓ Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- ✓ Determinar el grado en que la organización y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los productos que ofrecen como en los bienes adquiridos.
- ✓ Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados.
- ✓ Establecer el grado en que la organización y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
- ✓ Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.<sup>11</sup>

**2.3.12. Beneficios de la auditoría de gestión**

Los beneficios de la auditoría de gestión son:

- ✓ Permite identificar áreas problemáticas señalando cada una de sus causas.

---

<sup>11</sup> IBIDEN 8

- ✓ Localiza oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia.
- ✓ Identifica criterios para medir el logro de las metas.
- ✓ Mejora los canales de comunicación.
- ✓ Divulga irregularidades.

### **2.3.13. Herramientas de la auditoría de gestión**

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.<sup>12</sup>

#### **Control interno**

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de la empresa para verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

#### **Métodos de evaluación**

Para la evaluación de control interno se utilizarán los siguientes métodos:

**Cuestionarios.-** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal de la empresa, de las distintas áreas, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

---

<sup>12</sup> ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna

**Diagrama de flujo.-** Los diagramas de flujo consisten en describir la estructura de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma.
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

<b>FLUJOGRAMA</b>	
<b>SIMBOLOGÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Inicio o fin
	Registros
	Decisión
	Documento

**Cuadro N.-2:** Flujograma

**Fuente:** [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_04.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)

**Elaborado por:** Lorena Avalos

**Diagrama ASME.-** Este diagrama sirve para evaluar el tiempo y medición de actividades de los procesos que se realizan en la organización.

El diagrama utiliza cinco símbolos cada uno con un significado que se ilustra en la figura

<b>DIAGRAMA ASME</b>	
<b>SIMBOLOGÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Operación
	Trasporte
	Inspección
	Demora o retraso
	Almacenaje

**Cuadro N.- 3:** Diagrama de Asme

**Fuente:** <http://www.uco.es/~p42abluj/web/2texto7.htm>

**Elaborado por:** Lorena Avalos

El símbolo de operación indica las principales fases del proceso, el símbolo de inspección sirve para verificar si una operación se ejecutó correctamente en lo que se refiere a cantidad y calidad, el símbolo de transporte indica el movimiento de los trabajadores, materiales, documentos, y/o equipos de un lugar a otro, el símbolo de demora indica retraso en el desarrollo de los hechos, y el símbolo de almacenaje se refiere a material almacenado, el cual se recibe o entrega mediante alguna autorización.

#### **2.3.14. Programa de trabajo**

“Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” 8

Al analizar un programa de trabajo hay que establecer las bases de supervisión y control; esto implicará la revisión de las normas y estándares de ejecución a fin de medir con certeza la eficacia en ejecución.

El programa podrá contener espacios previstos para:

1. Fecha o periodo a que se va a aplicar y alcance que se le dará a cada procedimiento.
2. Referencia o cédula donde constará tal aplicación.
3. Iniciales de la(s) persona(s) que lo efectúa(ron).
4. La fecha del mismo.

El programa requerirá de una adecuada coordinación y de mucho control, pues una falla insertada en él podría ser causa de pérdida de tiempo y aún más, desprestigio para el encargado de la auditoría.

#### **2.3.15. Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son un conjunto de documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor. Su misión es ayudar en la planificación, realización, supervisión

y revisión de la auditoría para suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo y argumentar su opinión.

Deben estar redactados de forma que la información que contengan sea clara e inteligible.

Deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

#### ❖ **Objetivos de los papeles de trabajo**

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero, administrativo y operativo de la empresa.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma empresa o de otras similares.
- Informar a la empresa sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del traba-

jo del auditor, posibilitando su utilización como elementos del juicio en acciones en su contra.

#### ❖ **Propiedad y custodia de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor. Sin embargo, el derecho del auditor sobre los papeles de trabajo está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor de asuntos confidenciales relativos al negocio del cliente.

El auditor debe optar procedimientos razonables a fin de mantener bajo custodia segura sus papeles de trabajo, y de conservarlos por un período suficiente para cumplir con las necesidades de su práctica profesional y satisfacer cualquier otro requerimiento sobre la retención de los mismos.

Los papeles de trabajo son totalmente confidenciales, dado que gran parte de la información que se utiliza en la empresa tiene este carácter. El cliente no estaría dispuesto a proporcionar al auditor información a la que no tienen acceso muchos empleados y, por supuesto competidores, si no confía en el secreto profesional de estos.

#### **2.3.16 Indicadores de gestión**

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comprobar las variedades asociadas a las metas y objetivos en el tiempo.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la empresa como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

##### ➤ **Uso de indicadores en la auditoría de gestión**

El uso de los indicadores en la auditoría permite medir.

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados.

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos los servicios.

Al indicador de le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la empresa auditada.

➤ **Clases de indicadores de gestión**

**a) Indicadores Financieros**

Durante la planificación y revisión final de los estados financieros de la empresa, se incluye el uso de razones financieras para prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados.

**b) Indicadores de liquidez**

Estos indicadores sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor de un año.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras

**Indicadores de liquidez**

Índice de Solvencia	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente
Razón de capital contable	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo Fijo}}$

Fuente: <http://aindicadoresf.galeon.com/iliqu.htm#trabajo>

Cuadro N.- 4: Indicadores de liquidez

Fuente: <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm>

Elaborado por: Lorena Avalos

### c) Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento depende de la situación financiera de la empresa, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar con ese dinero.

La siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras

#### Indicadores de endeudamiento

Endeudamiento del activo	Pasivo total
	—————
	Activo Total
Endeudamiento patrimonial	Pasivo total
	—————
	Patrimonio

#### Cuadro N.- 5: Indicadores de endeudamiento

Fuente: <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm>

Elaborado por: Lorena Avalos

### d) Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras:

### Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad neta del activo Cuadro: N.-6 Fuente: <a href="http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm">http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm</a>	Utilidad neta <hr/> Activo Total
Elaborado por: La autora Margen Bruto	Ventas –Costos de venta <hr/> Ventas
Margen de utilidad	Utilidad Operacional <hr/> Ventas
Margen neto	Utilidad neta <hr/> Ventas Netas
Rentabilidad operacional del patrimonio	Utilidad operacional <hr/> Patrimonio
Rentabilidad financiera	Utilidad neta <hr/> Patrimonio

**Cuadro N.- 6:** Indicadores de rentabilidad

**Fuente:** <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm>

**Elaborado por:** Lorena Avalos

#### e) Indicadores de gestión financiera

Estos indicadores tienen por objeto medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores implicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras:

#### Indicadores de gestión financiera

Rotación de cartera	Ventas <hr/> Cuentas por Cobrar
Rotación de cartera	Ventas <hr/> Activo Total

Período medio de cobranzas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}}$
Período medio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compra}}$

**Cuadro N.- 7:** Indicadores de Gestión financiera

**Fuente:** [http://www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/artic/20070227/pags/20070227211408.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070227/pags/20070227211408.html)

**Elaborado por:** Lorena Avalos

#### f) Indicadores de gestión administrativa

El propósito de emplear estos indicadores es poder direccionar la Auditoría para evaluar el puntual cumplimiento de los factores considerados de maneja objetiva y consistentes.

#### Indicadores de gestión administrativa

Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Estructura organizacional	$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$

**Cuadro N.- 8:** Indicadores de gestión Administrativa

**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

**Elaborado por:** Lorena Avalos

#### ➤ Características de los indicadores de gestión

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir factiblemente información de una parte a otra
- Verificable

- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

### **2.3.17 Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)**

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

Las normas de auditoría generalmente aceptadas, miden la calidad de los procedimientos que han de ser ejecutados y los objetivos que han de ser alcanzados en la aplicación de los procedimientos adoptados. Las normas de auditoría están relacionadas con la calidad profesional del auditor.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor <sup>13</sup>

#### **Normas generales**

- ❖ La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuentan con la capacidad técnica adecuada y la competencia de un auditor
- ❖ En todos los asuntos relativos a un contrario, o los auditores han de conservar una actitud mental de independencia.
- ❖ Deben tenerse cuidado en el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.

#### **Normas para el trabajo**

- ❖ El trabajo ha de ser planteado adecuadamente y los asistentes deben ser supervisados de forma adecuada.

---

<sup>13</sup> CERVANTES A., Salvador. Auditoría Administrativa. 2ª Edición

- ❖ Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener así una base razonable para una opinión con respecto a la información a área que se está auditando.

### **Normas de información**

- ❖ El informe debe manifestar si la información o área auditada se presenta de conformidad con los principios o base establecidos como guía de auditoría.
- ❖ Las elevaciones informativas han de considerarse razonablemente adecuada a no ser que se indique lo contrario en el informe.
- ❖ El informe debe contener una opinión general presentada y de los puntos que involucren relevancia en el contexto auditado. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello. <sup>14</sup>

### **Los propósitos, el alcance y la aplicación de las normas de auditoría**

La ejecución de un trabajo de auditoría conforme a las directrices debe organizarse y documentarse de forma apropiada con el fin de que pueda delegarse entre los colaboradores del equipo, de forma que cada uno de ellos conozca detalladamente que debe hacer y a qué objetivo final debe dirigir su esfuerzo. Que el trabajo quede registrado de manera que permita su revisión, evaluación y objetivo de conclusiones en las que fundamentan su opinión sobre la información contable sujeta a auditoría.

La necesidad de planificar, controlar y documentar el trabajo es independiente del tamaño del cliente. Los objetivos perseguidos con la planificación y control son: mejorar el nivel de eficiencia, con lo consiguiente reducción de tiempo necesario y mejora del servicio al cliente, garantizar que la auditoría se ejecutará adecuadamente, mejorar las relaciones con los clientes y permitir al personal un mayor grado de satisfacción en el trabajo.

Las normas de auditoría incluyen la especulación de que el trabajo ha de ser adecuadamente planteado. Las normas de auditoría contralan la naturaleza y alcance de la evidencia que ha de obtenerse por medio de procedimientos de auditoría, una norma es un patrón

---

<sup>14</sup> AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M., Auditoría y Control Interno, Edición MMVI, Grupo Cultural S.A.

de medida de los procedimientos aplicados con aceptabilidad general en función de los resultados obtenidos

#### **A quién regula:**

- Conocidas por el anagrama NAGA. Son un conjunto de principios, procedimientos, reglas y normas que regulan el ejercicio de la auditoría externa.
- Las normas de auditoría generalmente aceptadas, se relacionan con las cualidades profesionales del Contador Público, con el empleo de un buen juicio en la ejecución de su examen y en su informe referente al mismo.
- Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente<sup>15</sup>.

#### **2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes, normas y reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y del país, de esta forma el trabajo de investigación propuesto se desarrolla según los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, puesto que no existe mayor normalidad de la auditoría de gestión en el país, por lo tanto nos basamos en:

- **Contraloría General del Estado.**-La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 77 literal b) del numeral 1, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades.

“Disponer que los responsables de los respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, mediadas en y el desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Así mismo el literal b) del numeral 2 del artículo antes citado prescribe como obligación de las autoridades y servidores de las unidades administrativas.

---

<sup>15</sup> Enrique Benjamín Franklin, “Auditoría Administrativa”, McGraw-Hill

“Establecer y utilizar indicadores de gestión medidas en el desempeño u otros actores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información”.

A pesar de que la administración Torre Beta HCKS, no es una empresa pública, los artículos antes mencionados se pueden aplicar para un mejor control sobre la gestión de los recursos humanos, financieros, evaluando el riesgo para medir grado de eficiencia, eficacia y toma de decisiones oportunas.

- **Superintendencia de Compañías.-** Es la entidad del sector Público que regula el adecuado desempeño de actividades, ya que al pertenecer al grupo de empresas que está bajo su revisión de esta debe cumplir con todos sus reglamentos y normas. El desconocimiento de las disposiciones pueden ocasionar graves problemas en la actividad, incluso tiene la potestad de obligar a cerrar sus operaciones por faltas graves.
- **Servicio de Rentas Internas (SRI).-** Este organismo del sector público se encarga de la recolección de impuestos por diferentes actividades de la empresa, sea que actúe como agente de retención o recepción de tributos, por lo que es importante que la compañía esté al día con sus obligaciones. El cumplimiento de los reglamentos vigentes puede ocasionar incluso el cierre definitivo de sus operaciones.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).-** Es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros beneficios adicionales como los fondos de reserva, para lo cual es indispensable que la empresa cuente con un adecuado sistema del cálculo de provisiones por este concepto para evitar problemas posteriores.
- **Municipio de Samborondón.-** Este organismo facilita los permisos operacionales para el funcionamiento de la empresa, por ello es necesario cumplir las obligaciones, caso contrarios pueden ser sancionado con multas o incluso cierre temporal.
- **Cuerpo de Bomberos.-** Este organismo gubernamental cumple la función primordial de entregar un permiso de funcionamiento puesto que se encargan de la verificación de todos los sistemas de incendio, señalizaciones, vías de evacuación en

caso de emergencia, es por ello cumplir con los requerimientos para la obtención caso contrario no podrá entrar en funcionamiento.

- **Ministerio de trabajo.-** Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de legalización y registro de contratos de los empleados y la prestación de obligaciones patronales tales como: décima tercera, décima cuarta remuneración, pago de utilidades, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación.

## 2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?
2. ¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?
3. ¿Tiene la entidad un manual de funciones?
4. ¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?
5. ¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?
6. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?
7. ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?
8. ¿La empresa cuenta con objetivos que conduzcan al cumplimiento de metas?
9. ¿La empresa cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?
10. ¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias de la entidad?
11. ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?
12. ¿La empresa cumple con las obligaciones a sus empleados?

## 2.6. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

- Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" <sup>16</sup>
- Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (administración Octava Edición <sup>17</sup>
- Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". <sup>18</sup>
- La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. <sup>19</sup>
- **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

<sup>17</sup> Del libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7

<sup>18</sup> Del libro: «Administración», Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

<sup>19</sup> Del libro: «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Perriáñez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4

<sup>20</sup> Del libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

<sup>21</sup> Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6

- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones<sup>21</sup>.
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas
- **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
- **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- **Eficiencia y eficacia:** En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Del libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7

<sup>22</sup> Del libro: «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4

## CAPITULO III

### 3.1. Metodología

Parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que, potencialmente, solucionarán los problemas planteados.

La metodología, del griego *metà* (más allá), *odòs* (camino) y *logos* (estudio), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal<sup>23</sup>.

La presente investigación, se desarrolló en base a la normativa del paradigma interpretativa o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la empresa, así como los significados de las actuaciones de las personas que laboran en la misma, sus percepciones, intenciones y acciones. En la literatura, acerca de la auditoría de Gestión Administrativa, se reflejan varios métodos que indican cómo desarrollar la misma. En el procedimiento básico planteado por todos se aprecia cierta concordancia con el método general de solución de problemas, lo cual se considera significativo en el orden de la metodología.

La auditoría es la actividad fundamental de la gestión de recursos humanos, financieros que posibilita el control de la calidad de la Gestión Administrativa y lo retroalimenta, señalando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de Gestión Administrativa dentro de los recursos humanos y sus actividades claves, en correspondencia con la dirección estratégica y la filosofía organizacional

El trabajo que se propuso, la relación sujeto-objeto, se realizó a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados,

---

<sup>23</sup> <http://www.ecured.cu/index.php/Metodolog%C3%ADa>

cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

### **3.2. Métodos**

Proceso o camino sistemático establecido para utilizar un tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

### **3.3. Principales métodos de investigación**

Los principales métodos de investigación son:

**Inductivo.**- Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de los hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual que se postula como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

El método inductivo permite obtener conclusiones que parten de hechos válidos para poder emitir conclusiones de forma general, postuladas en principios de fundamentos teóricos.

**Deductiva.**-Es el método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación general y de comparada validez, para aplicarlos a soluciones hechos particulares.

**Inductivo-Deductivo.**- Éste es un método de indiferencia basada en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo es sentido contrario (va de lo particular a lo general).

**Hipotético Deductivo.**- El método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Cesar Augusto Bernal Torres” Métodos de la Investigación edición (2006) (Pág. 56-57)

**Analítico.-** Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separado cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

**Sistemático.-** Este método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

**Analítico-Sistemático.-** este método estudia los hechos, partiendo de la composición del objeto de estudio en cada una de las partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

**Histórico comparativo.-** Es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo en una conclusión acerca de sus parentescos genéricos, es decir, de sus orígenes comunes.<sup>25</sup>

### **Cualitativo y cuantitativos**

**Cuantitativo** o método tradicional se fundamenta la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiene a generalizar y normalizar resultados.

**Cualitativo** o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez se orienta a profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir sino cualificar y descubrir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

### **3.4. Modalidad de la investigación**

Modalidades de la investigación científica.- Algunas de las áreas de la práctica científica son:

---

<sup>25</sup> Cesar Augusto Bernal Torres” Métodos de la Investigación edición (2006) (Pág. 56-57)(Pág.57)

**3.4.1. Por los objetivos.-** Nos permitirá dar una opinión acerca del fiel cumplimiento de sus normas, reglas, y procedimientos de la empresa, además se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos.

**3.4.2. Por el lugar.-** Adjuntamos la situación geográfica, croquis, fotos del lugar en donde se realizó la investigación

**3.4.3. Laboratorio.-** Se ocupa de la orientación dirigida a los cambios y desarrollos, tanto de la esfera de las ciencias naturales como las sociales. El control adecuado es el factor esencial del método utilizado. La ley de la variable única debe cumplirse en toda situación experimental. Esta investigación se presenta mediante la manipulación de una variable no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de escribir de qué modo y por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular

**3.4.4. Bibliográfica.-** Nos permitirá obtener información de textos, folletos, páginas web, etc.

**3.4.5. Documental:** Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Aquella nos posibilita la obtención de datos, a través de la utilización de materiales impresos.

**3.4.6 De Campo:** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

Consiste en la obtención de datos en la relación directa entre el investigador y el objeto investigado, la realidad sin controlar o manipular variable alguna.

### 3.5. Por el enfoque

**3.5.1. Investigación.-** Es un proceso sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Existen dos enfoques principales.

➤ Cualitativos y cuantitativos

Ambos enfoque utilizan procesos cuidadosos, métodos empíricos.

**3.5.2. Investigación-acción.-** es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales<sup>26</sup>.

**3.5.3 Investigación participativa.-** Comprende todas las estrategias en las que la población involucrada participa efectivamente en la toma de decisiones en la ejecución de las fases del proceso de investigación<sup>27</sup>.

**3.5.4. Investigación científica.-** Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico de investigación, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.<sup>28</sup>

### 3.6. Tipos de investigación

Los tipos la investigación que vamos a utilizar en esta investigación son: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa y demostrativa.

**3.6.1. Exploratoria.-** es una especie de sondeo con el cual se alcanza a obtener una idea general muy orientadora de algo que interesa al investigador. Suele ser muy útil para formular adecuadamente problemas e hipótesis de manera que el bosquejo de la información sea más fácil y certera.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> [bvs.sld.cu/revistas/ems/vol21\\_4\\_07/ems12407.html](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol21_4_07/ems12407.html)

<sup>27</sup> [www.slideshare.net/MoisesLogroo/investigacin-participativa](http://www.slideshare.net/MoisesLogroo/investigacin-participativa)

<sup>28</sup> [www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtml)

<sup>29</sup> Msc. Oswaldo Pacheco Gil Métodos y Técnicas de Investigación” edición (2004). (Pág. 68-69)

Podemos indicar entonces, que es el análisis general, de acuerdo al estudio preliminar que se hace, en base a la documentación que se sustenta, tanto como soporte o apoyo en esta investigación preliminar.

**3.6.2. Descriptiva.-** Consiste fundamentalmente, es describir un fenómeno o una situación, en base a un estudio minucioso donde se analiza dicha situación, en una circunstancia tempo-espacial determinada. Cabe recalcar que se caracteriza por enfatizar aspectos cuantitativos y aspectos de categorías bien definidas del fenómeno observado.<sup>30</sup>

Acotamos entonces que la investigación descriptiva estudia, analiza o describe los hechos, la realidad presente en cuanto a hechos, personas o situaciones.

**3.6.3. Explicativa.-** Es aquella que determina la relación entre causa y efecto, entre los antecedentes objeto de la investigación y consecuentemente de hechos y fenómenos socio-naturales relacionados con el mismo, de tal manera que la investigación discierna en múltiples partes el tema a investigar.

Esto quiere decir que la investigación explicativa hace una relación entre el pasado y la realidad o lo actual.

**3.6.4. Demostrativa.-** Es la demostración es un procedimiento mediante el cual se comprueba la validez de un conocimiento, de una hipótesis o de una tesis, mediante la presentación de elementos concatenados lógicamente, o también mediante hechos concretos que ratifiquen determinadas afirmaciones siempre y cuando dichos hechos consten en documentos valederos para la demostración de los datos.

En la investigación demostrativa se pretende comprobar la validez de todo lo investigado, así también de los hechos concretos que den fe o ratifiquen los datos de la investigación.

### **3.6.5 Otros tipos**

**3.6.5.1. Histórica.-** es aquella disciplina que busca estudiar una realidad del pasado recurriendo a fuentes primarias y secundarias que contengan evidencias auténticas y confiables que permitan reconstruir los hechos, lo más exacto posible.

---

<sup>30</sup> Msc. Oswaldo Pacheco Gil Métodos y Técnicas de Investigación” edición (2004). (Pág. 68-69)

**3.6.5.2. Experimental.-** Consiste en la manipulación de una (o más) variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. El experimento provocado por el investigador, le permite introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esa variable en las conductas observadas<sup>31</sup>.

Es la investigación en la que se obtiene la información por medio de la observación de los hechos, y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de estudiarla en circunstancias en las que normalmente no se encuentran, con el fin de describir y analizar lo que ocurriría en determinadas condiciones.

**3.6.5.3. Exploratoria.-** Es la que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica el abrir líneas de investigación y proceder a su comprobación.

**3.6.5.4. Descriptiva.-** Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

**3.6.5.5. Explicativa.-** Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga<sup>32</sup>

La obtención de datos se obtendrá a través de la investigación documental, de campo, bibliográfica, por el lugar y por los objetivos. El diseño no es de laboratorio porque no estamos manejando variables alguna.

---

<sup>31</sup> (Tevni Grajales G. Tipos de Investigación Pág.1)

<sup>32</sup> (Araúz- Metodología de la Investigación- Universidad del Istmo-2010)

### 3.7. Población y Muestra

**3.7.1 Población.-** Conjunto de todos los elementos comunes dentro de la empresa, para nuestro caso aplicaremos la población finita, porque conocemos el número determinado de elementos que están ligados o que intervienen en el proceso de mejora de sistema de control, para alcanzar el objetivo propuesto y que se va aplicar el siguiente año con la ayuda y colaboración del recurso humano.

**3.7.2. Muestra.-** es el subconjunto de la población, es decir el análisis previo del control interno, conocimiento profundo del proceso y del ente auditado, para emitir o tomar decisiones sobre los cambios o implementaciones de métodos, políticas, procedimientos, reglas, procesos, para el mejor desenvolvimiento en toda la cadena de las operaciones realizadas, así cumplir con los resultados requeridos por la compañía.<sup>33</sup>

Teniendo presente las definiciones de población y muestra indicamos la Empresa ADMINISTRACIÓN TORRE BETA HCKS, está compuesta de 82 personas entre copropiedad, Junta Directiva, personal administrativo, seguridad, y trabajadores generales.

ESTRATOS	NUMERO	%
COPROPIEDAD	64	78%
JUNTA DIRECTIVA	8	10%
REPRESENTANTE LEGAL	1	1%
ÁREA ADMINISTRATIVA	3	4%
SERVICIOS DE GUARDIANIA	2	5%
TRABAJADORES	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N.- 9:** Matriz de Población  
**Realizado:** Lorena Avalos

### FORMULA DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

---

<sup>33</sup> Pisc. Educ. Alfredo Barrios R Edición (2003)

n= Tamaño de la muestra

e= Margen de error

N= Población

$$n = \frac{82}{0.07^2 (82-1) + 1}$$

$$n = \frac{81}{0.0049 (81) + 1}$$

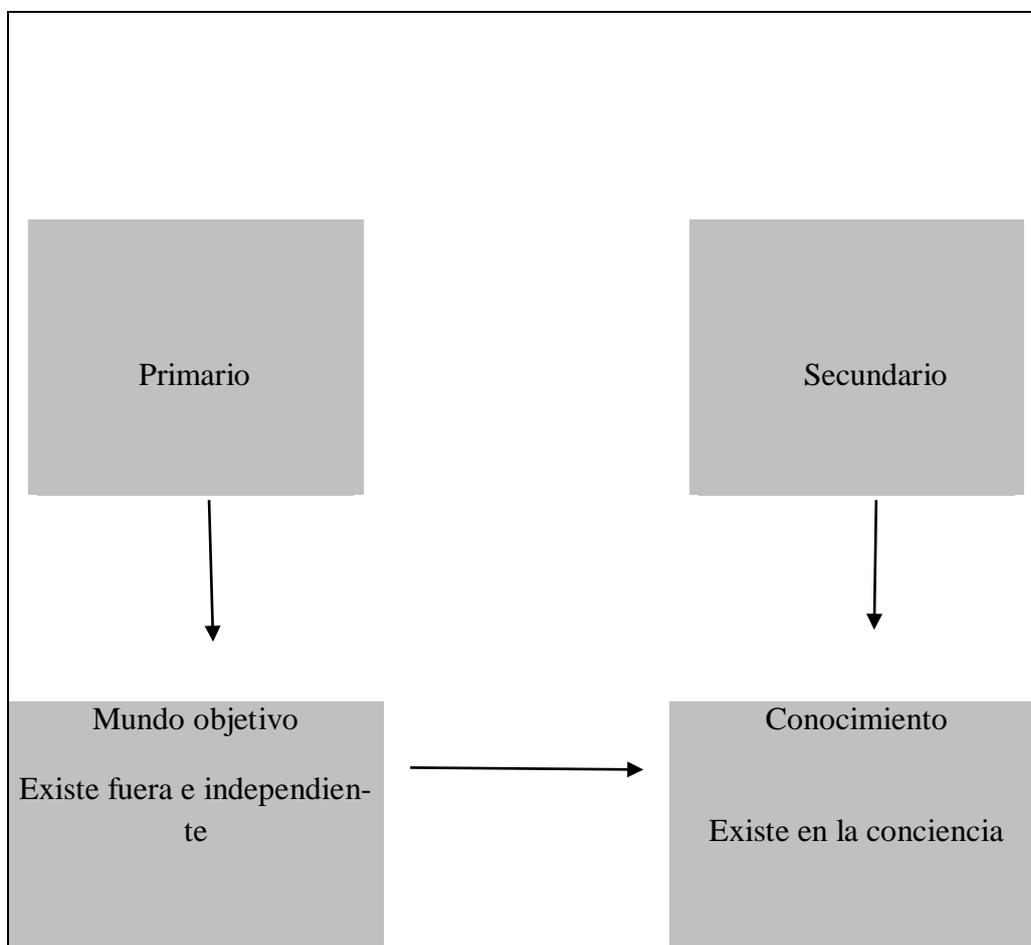
### 3.7.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
V.I.  Auditoría de Gestión Administrativa	La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación a los objetivos generales	Proceso de gestión  Visión del futuro  Orientación	Metas  Objetivos  Recursos disponibles  Cumplimiento y desempeño institucional  Operación y funcionamiento de la empresa	<b>Técnicas:</b>  Encuestas Entrevistas Observación  <b>Instrumentos:</b>  Cuestionario Guía de Entrevista Guía de observación

<p><b>V.D.</b></p> <p>Control de gestión</p>	<p>El control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades administrativas y de los recursos. Al hablar de gestión estamos haciendo mención de la parte interna y externa de la empresa. Deducimos también que es una de la realidad, la toma de decisiones y la realización de planes.</p>	<p>Gestión Interna</p> <p>Gestión Externa</p>	<p>Calidad de Comunicación</p> <p>Actitud para la toma de Decisión</p> <p>Estilo de gran Aceptación</p> <p>Calidad de Análisis</p> <p>Sugerencias hacia la toma de decisiones</p> <p>Orientación para los objetivos planteados</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario</p> <p>Guía de Entrevista</p> <p>Guía de observación</p>
--	---	---	--	---

### 3.8. Técnicas e instrumentos de la investigación

#### ESQUEMA INTERPRETATIVO



**Cuadro N.-10:** Instrumentos de la Investigación

**Fuente:** Métodos y Técnicas de Investigación (Msc. Oswaldo Pacheco Gil)

**Elaborado por:** Lorena Avalos

### 3.8. Técnicas de investigación

**Técnicas.-** Podría definirse como el conjunto de procedimientos operativos rigurosos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin<sup>34</sup>

<sup>34</sup> “Arias, Galecia Fernando” (Pág. 124)

## CUADRO DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Técnicas	Instrumentos
Observación	Formulario
Entrevista	Guía / cuestionario
Encuesta	Cuestionario

**Cuadro N.- 11:** Técnicas de la Investigación

**Fuente:** Técnicas de Investigación (Arias Galecia Fernando)

**Elaborado por:** Lorena Avalos

**Encuesta.-** Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Este listado se denomina Cuestionario.

Esta técnica nos permite recopilar información, para aplicar estadísticas sobre el objeto de la materia de investigación, mediante preguntas, las mismas que nos permitirá emitir un informe.

**Entrevista.-** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

Al ejecutar esta técnica a los directivos, administrador y contador, nos permitirá despejar inquietudes del tema investigativo para conocer el problema que suscita dentro de la empresa y poder ayudar a tomar decisiones en mejora de la empresa<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> www.monografías.com (30 Set/08)

**Observación.-** Del latín *observatio*, la observación es la acción y efecto de observar (examinar con atención, mirar con recato, advertir). Se trata de una actividad realizada por los seres vivos para detectar y asimilar información. El término también hace referencia al registro de ciertos hechos mediante la utilización de instrumentos<sup>36</sup>.

La observación forma parte del método científico ya que, junto a la experimentación, permite realizar la verificación empírica de los fenómenos. La mayoría de las ciencias se valen de ambos recursos de manera complementaria. La observación es una técnica que permitió obtener información en el momento al realizar el recorrido por el área administrativa de la empresa<sup>37</sup>.

### **3.9 Procesamiento de la Investigación**

- Encuestas
- Análisis de la encuesta
- Recopilación de documentación de la empresa
- Análisis de las preguntas de investigación
- Observación
- Conclusiones y recomendaciones
- Elaboración de la propuesta

### **3.10. Recolección de información**

Para la recopilación de la información inmersa en el tema de estudio se realizó una encuesta en la que se realiza preguntas claras respecto a la problemática en discusión en la Gestión Administrativa de la empresa, para esto se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas para no distorsionar los datos recibidos y de esta manera ser más específicos en la interpretación de los mismos.

En este proceso de la recolección de la información aplicamos entrevistas y encuestas a los involucrados de forma individual para recopilar la información necesaria para evaluar la problemática de estudio haciendo referencia a sujeto investigado.

---

<sup>36</sup> <http://definicion.de/observacion/#ixzz2qh2ZwndW>

<sup>37</sup> Psc. Educ. Alfredo Barrios R. (2003) Pág.97

Además se realizó una encuesta donde se detalla las preguntas claramente estructuradas que tenían como objeto ser específicos en la consecución de la información, para de esta manera realizar una interpretación de los resultados mucho más claros y concisos relacionados al tema investigado.

### **3.11. Procesamiento y análisis**

Para la elaboración de nuestro proyecto de investigación se utilizó el programa SPSS.

SPSS.- Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis. En la versión 12 de SPSS se podían realizar análisis con 2 millones de registros y 250.000 variables. El programa consiste en un módulo base y módulos anexos que se han ido actualizando constantemente con nuevos procedimientos estadísticos.

Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences* aunque también se ha referido como "Statistical Product and Service Solutions" (Pardo, A., & Ruiz, M.A., 2002, p. 3). Sin embargo, en la actualidad la parte SPSS del nombre completo del software (IBM SPSS) no es acrónimo de nada.<sup>38</sup>

Los métodos utilizados en esta investigación es inductivo porque se caracteriza por la obtención de los hechos dentro de la empresa y a su vez permite emitir conclusiones de los procesos de la gestión administrativa en otros términos realizamos de lo general a lo particular.

Método sistemático analítico fue utilizado para el estudio de los hechos, partiendo de la desintegración del objetivo de estudio para estudiarlas en forma individual, y luego integrar las partes para su estudio integral.

Método cuantitativo nos permitió en la investigación observar los fenómenos externos de la empresa.

---

<sup>38</sup> (Pardo, A., & Ruiz, M.A., 2002, p. 3).

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

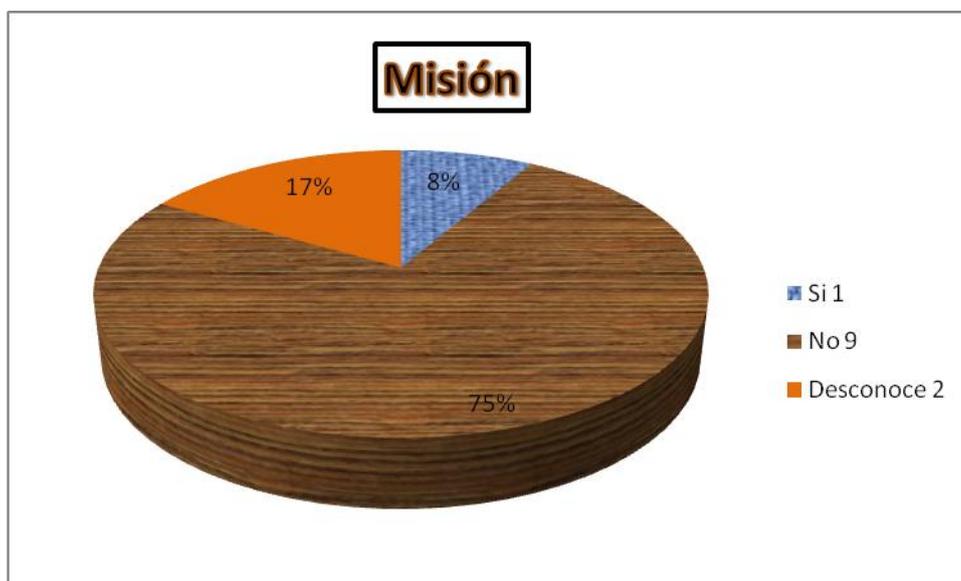
#### ENCUESTA

1. ¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	1
NO	9
Desconoce	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 12:** Misión

**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.-1:** Misión

**Elaborado por:** Lorena Avalos

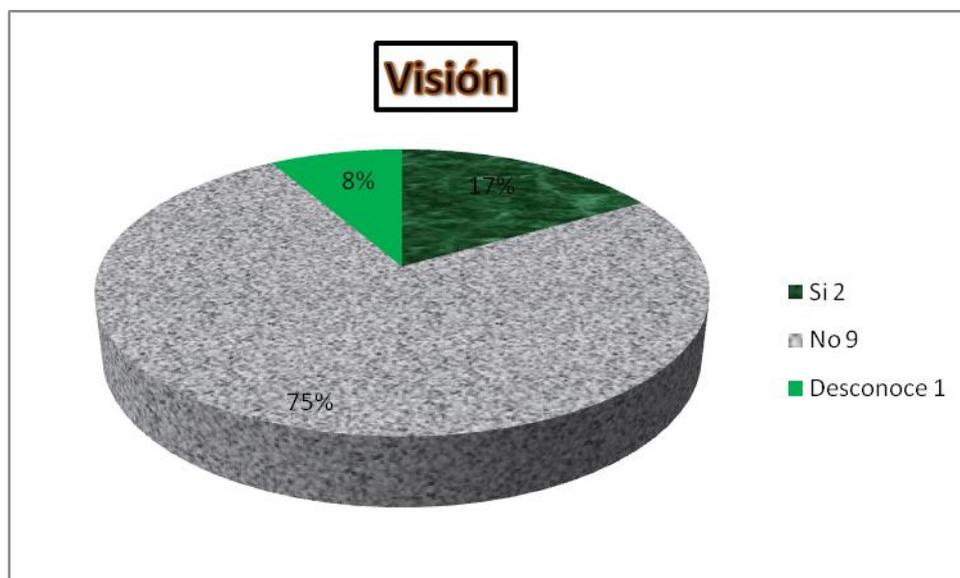
#### Análisis de la encuesta

Del total de la muestra que comprende 12 personas, una que equivale al 8%, afirma conocer de la existencia de una misión, nueve personas que equivalen al 75%, afirma que no existe una misión como concepto de la empresa, dos personas que equivalen al 17%, desconoce sobre la misión dentro de la empresa.

**2.- ¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	2
NO	9
Desconoce	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 13: Visión**  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 2: Visión**  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

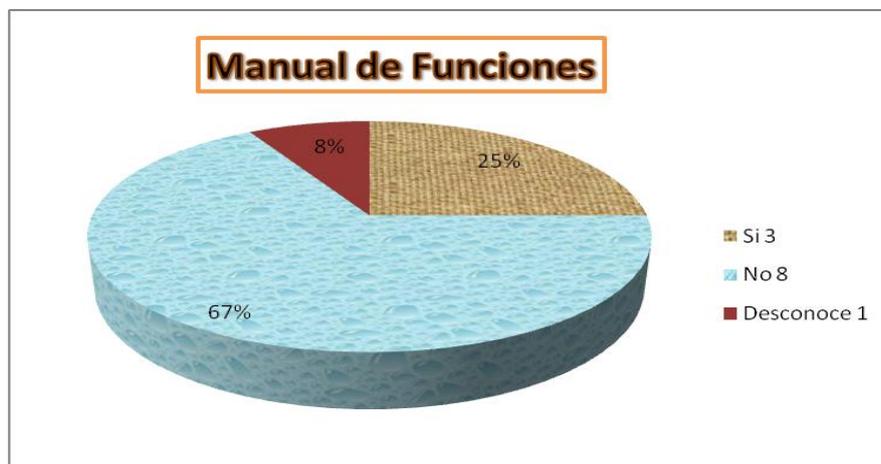
### **Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, dos que equivalen al 17%, afirma conocer de la existencia de la visión, nueve que equivalen al 75% afirma que no existe una visión en la empresa, una persona que equivale al 8% desconoce sobre la visión en la empresa.

### 3.- ¿Tiene la entidad un manual de funciones?

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	3
NO	8
Desconoce	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 14:** Manual de Funciones  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 3:** Manual de Funciones  
**Elaborado por:** La autora

#### Análisis de la encuesta

Del total de la muestra que comprende 12 personas, tres que equivalen al 25%, afirma conocer de la existencia de un manual de funciones, ocho que equivalen al 65% afirma que no existe manual de funciones en la empresa, una persona que equivale al 8% desconoce sobre un manual de funciones en la empresa.

**4.- ¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	7
NO	1
Desconoce	4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 15:** Control de operaciones financieras  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 4:** Control de operaciones financieras  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, siete que equivalen al 59%, afirma conocer que si existe un control en las operaciones financieras, una que equivale al 8% afirma que no existe control en las operaciones financieras, cuatro personas que equivalen al 33% desconoce del control en las operaciones financieras en la empresa.

**5., ¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	4
NO	4
Desconoce	4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.-16:** Responsabilidad de Directivos  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 5:** Responsabilidad de Directivos  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, cuatro que equivalen al 34%, afirma conocer que si se cumplen las responsabilidades los directivos, cuatro que equivale al 33% afirma que no cumplen los directivos con sus responsabilidades, cuatro personas que equivalen al 33% desconocen de las responsabilidades de los directivos en la empresa.

**6.- ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	2
NO	2
Desconoce	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 17:** Organigrama estructural  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 6:** Organigrama estructural  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

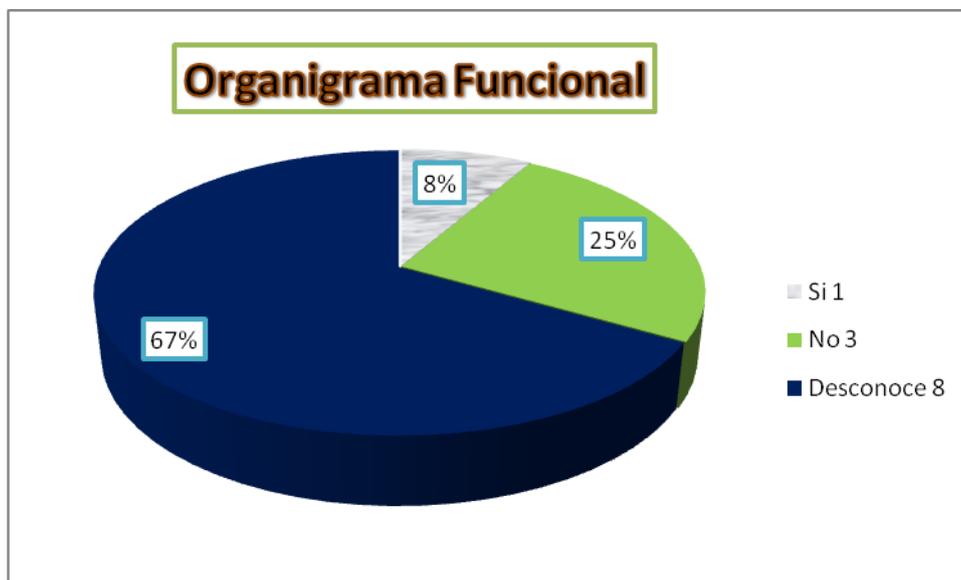
**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, dos que equivalen al 16%, afirma conocer que si cuenta con un organigrama estructural, dos que equivale al 17%, afirma que no cuentan con un organigrama estructural, y ocho que equivalen al 67%, desconocen que la empresa cuente con un manual de estructural.

**7.- ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	1
NO	3
Desconoce	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.-18:** Organigrama funcional  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 7:** Organigrama funcional  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

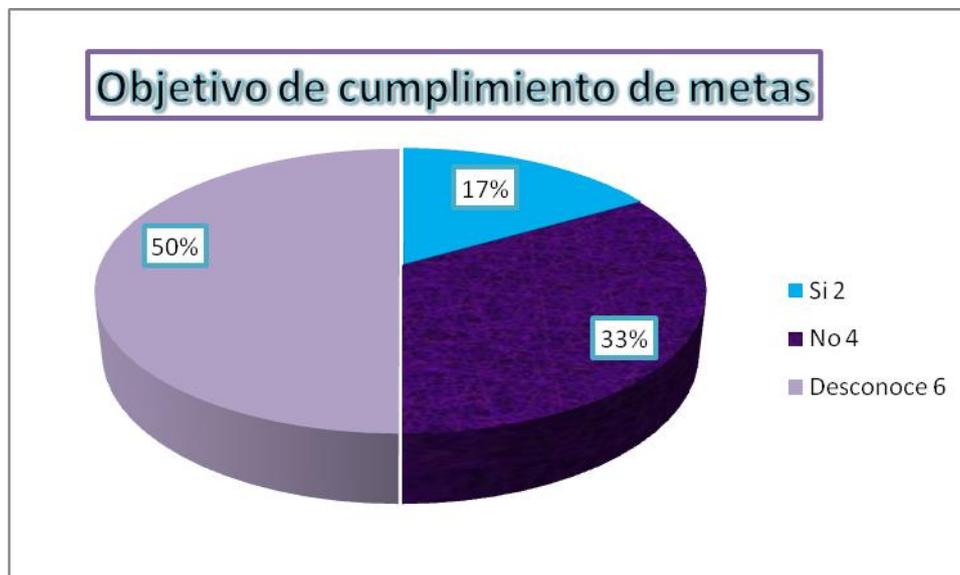
**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, una que equivalen al 8%, afirma conocer que si cuenta con un organigrama funcional, tres que equivale al 25%, afirma que no cuentan con un organigrama funcional, y ocho que equivalen al 67%, desconocen que la empresa cuente con un manual organizacional.

**8.- ¿La empresa cuenta con objetivos que conduzcan al cumplimiento de metas?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	2
NO	4
Desconoce	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 19:** Objetivo de cumplimiento de metas  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 8:** Objetivo de cumplimiento de metas  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

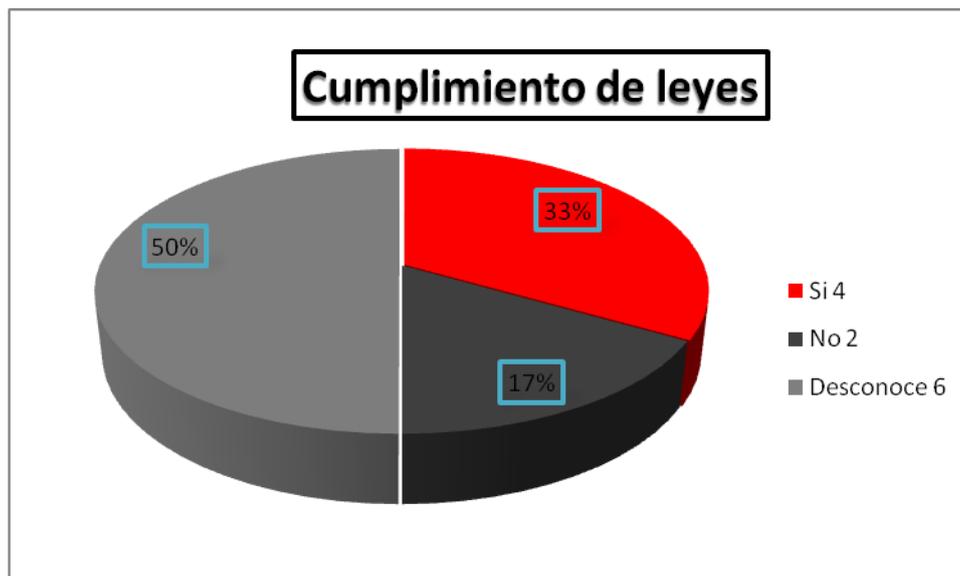
**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, dos que equivalen al 17%, afirma conocer que cumple con los objetivos que conducen a la meta, cuatro que equivale al 33%, afirma que no se cumple con los objetivos que dan cumplimiento a la meta, y seis que equivalen al 50%, desconocen del cumplimiento los objetivos.

**9.- ¿La empresa cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	4
NO	2
Desconoce	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 20:** Cumplimiento de Leyes  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 9:** Cumplimiento de Leyes  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

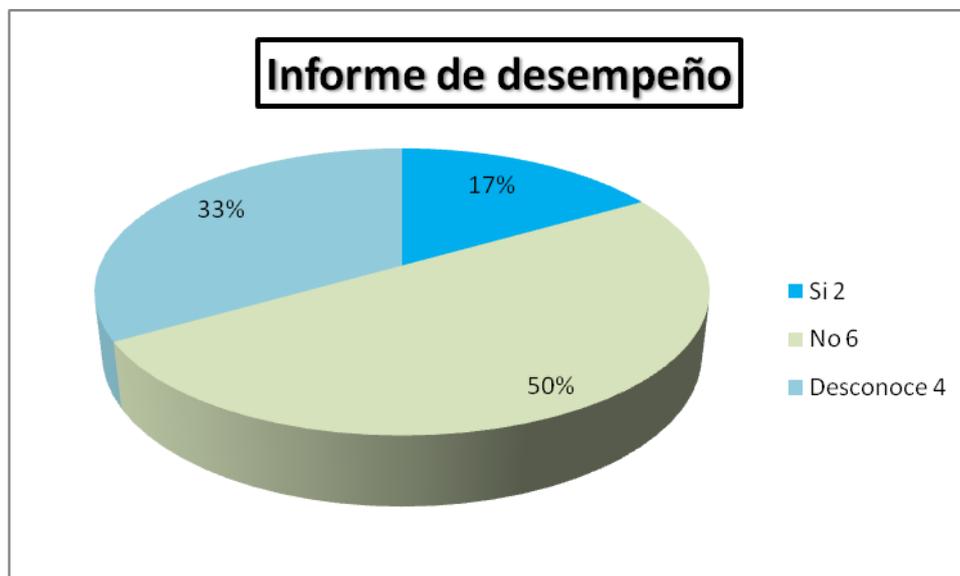
**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, cuatro que equivalen al 33%, afirma conocer que cumple con las leyes, reglamentaciones establecidas en el país, dos que equivale al 17%, afirma que no se cumple con las leyes y reglamentaciones establecidas dentro del país, y seis que equivalen al 50%, desconocen del cumplimiento de la leyes y reglamentaciones que establece el país.

**10.- ¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias de la empresa?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	2
NO	6
Desconoce	4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.- 21:** Informe de desempeño  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.-10:** Informe de desempeño  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

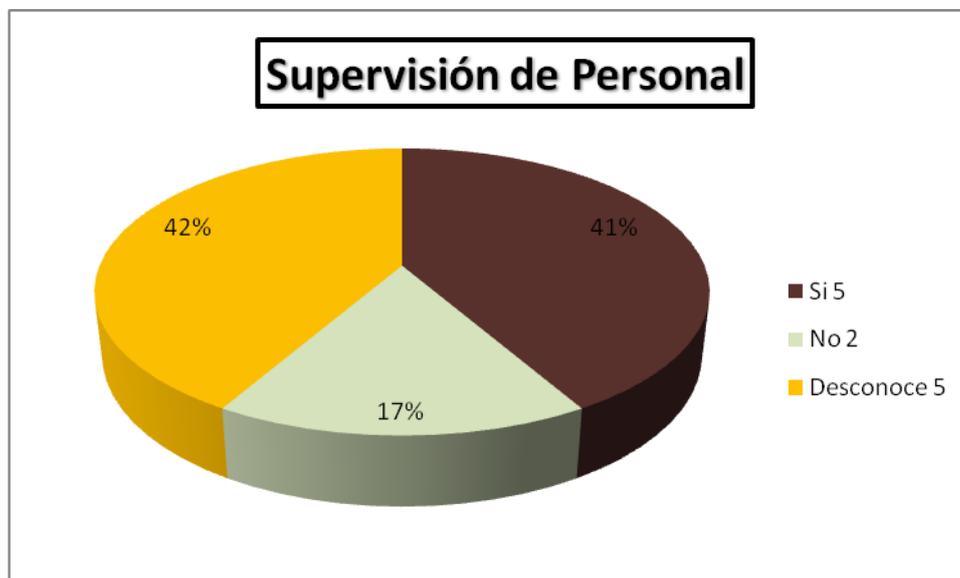
**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, dos que equivalen al 17%, afirma conocer que la administración mantiene actualizado e informado del desempeño u ocurrencias a los directivos, seis que equivale al 50%, afirma que no se cumple la administración no mantiene informado del desempeño u ocurrencias a los directivos, y cuatro que equivalen al 33%, desconocen que la administración mantenga informado de los sucesos u ocurrencias a los directivos de la empresa.

**11.- ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	5
NO	2
Desconoce	5
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.-22:** Supervisión Personal  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 11:** Supervisión personal  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, cinco que equivalen al 41%, afirma conocer de la supervisión de las actividades que desempeñan los empleados, dos que equivale al 17%, afirma que no se cumple con la supervisión de los actividades que desempeñan los empleados, y cinco que equivalen al 42%, desconocen que se realicen la supervisión de las actividades que desempeñan los empleados en la empresa.

**12.- ¿La empresa cumple con las obligaciones a sus empleados?**

VARIABLE	N° DE MUESTRA
SI	7
NO	1
Desconoce	4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Cuadro N.-23:** Obligación con empleados  
**Elaborado por:** Lorena Avalos



**Gráfico N.- 12:** Obligación con empleados  
**Elaborado por:** Lorena Avalos

**Análisis de la encuesta**

Del total de la muestra que comprende 12 personas, siete que equivalen al 59%, afirma que se cumple con todas las obligaciones a los empleados, uno que equivale al 8%, afirma que no se cumple con las obligaciones a los empleados, y cuatro que equivalen al 33%, desconocen el cumplimiento de las obligaciones a los empleados por parte de la empresa.



#### **4.2. Preguntas de investigación**

Toda empresa sea esta con fines o sin fines de lucro debe tener claramente definidos su misión, por que establece el motivo, propósito, fin o razón de ser. En otros términos lo que podemos expresar es que la misión es la razón de ser de una empresa.

La Visión en una empresa indica hacia donde se dirige a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones de mercado, la visión por lo tanto se convierte en una estrategia.

Para las empresas el manual de funciones se convierte en un instrumento de trabajo que contiene un conjunto de normas y tareas que deben desarrollar cada empleado dentro del trabajo, este documento es de gran importancia porque ayuda a los jefes a tomar decisiones de manera oportuna sin interferir en las capacidades intelectuales del personal.

En todas las empresas pequeñas, medianas y grandes establecen un control financiero por ser parte fundamental de la entidad, por ello podemos decir que el control financiero es la fase de la ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajustes que se requiere para garantizar que se siga los planes y para modificar los planes existentes, debidos a los cambios imprevistos.

Los directivos de la empresa son responsables por los actos y decisiones que adoptan en el ejercicio de sus funciones, por ello es fundamental que se informe de los sucesos oportunamente para la toma de decisiones.

El organigrama estructural es la representación gráfica de la estructura de la empresa o de cualquier otra organización, representan las estructuras departamentales o a su vez las personas que lo dirigen.



El organigrama funcional determina las funciones que deben desarrollarse en el trabajo de cada uno de los departamentos u personas responsables dentro de la empresa, el no contar con este tipo de organigrama hace que no tengan claro las funciones a desempeñar y por lo tanto realicen otras funciones que no son de la empresa.

Los objetivos no son otra cosa que las metas de hacia dónde desea llegar la empresa, estos deben ser viables y alcanzables en períodos determinados para luego medir el resultado, por ello el contar con objetivos dentro de la empresa es fundamental porque permite alcanzar metas planteadas a corto, mediano o largo plazo.

Toda empresa que sea creada en el país debe cumplir con las leyes establecidas en el, cualquier omisión será sancionada de acuerdo a las disposiciones legales.

La responsabilidad de toda administración está en velar por los intereses de la empresa por cuanto su representante está obligado a mantener informado de las ocurrencias suscitadas, esto permitirá la toma de decisiones por parte de las autoridades competentes.

### **4.3. Conclusiones y recomendaciones**

#### **4.3.1. Conclusiones**

- ❖ En la evaluación y revisión de la situación de la empresa Administración Torre Beta HCKS, se pudo dar a conocer cuáles eran las necesidades que esta poseía, como se denota en la realización de la auditoría de gestión.
- ❖ La auditoría de gestión formulada y presentada ha generado opiniones en los aspectos administrativos y gerenciales, haciendo hincapié en el grado de efectividad y eficiencia con los que se lleva a cabo la estructura empresarial no obstante se debe realizar una serie de cambios en beneficio de la misma.
- ❖ Los hallazgos obtenidos en el proceso de la auditoría nos permite resumir que la empresa no cuenta con: organigrama estructural, funcional, misión, visión, igualmente no dispone un reglamento interno, procesos administrativos que cumplan con el alcance de los objetivos de la empresa.



- ❖ La estructura organizacional no corresponde a la realidad de la empresa, por lo que no cuenta con la definición de los niveles jerárquicos, responsabilidades, como tampoco cuenta con un control interno que garantice la eficiencia, eficacia veracidad de las acciones administrativas.
- ❖ La empresa no cuenta con un departamento de contabilidad, ni Administración los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa son simples y sobre todo de muchos riesgo por lo que está expuesto el factor económico por que se encuentra en un lugar no estratégico.
- ❖ Los procedimientos administrativos no son los adecuados por que las funciones no son comunicadas a los miembros del directorio, las responsabilidades de los principales directivos no es adecuada por ello la necesidad que la empresa tenga un control interno que les ayude a identificar las deficiencias oportunamente para la toma de decisiones.

#### **4.3.2. Recomendaciones**

- ❖ Dar a conocer la importancia de tener una auditoría de gestión que les permita crecer y fortalecer como empresa reduciendo los niveles de riesgo logrando así la efectividad de sus operaciones.
- ❖ Se sugiera a la gerencia fije un programa de actividades, para que se cumplan a cabalidad, con responsabilidad y en el tiempo estimado.
- ❖ Se recomienda a la administración informar de los procedimientos, sucesos que ocurren al directorio para la toma de decisiones importantes que les lleve al éxito a la administración.
- ❖ Elaborar manuales de funciones, misión, visión organigrama estructural, funcional fijación de objetivos a mediana o largo plazo que les permita llegar a cumplir con lo planificado.
- ❖ Se recomienda a la empresa destinar un departamento de contabilidad y administración para salvaguardar los intereses económicos.
- ❖ Poner en práctica y dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, para garantizar la calidad del servicio.



## CAPITULO V

### 5.1. LA PROPUESTA

#### 5.2. Título de la propuesta

Auditoría de Gestión para minimizar riesgos en la Administración Torre Beta del Hospital Clínica Kennedy Samborondón.

#### 5.3. Justificación

Este proyecto es altamente factible debido a su alto grado de importancia en la correcta aplicación de los procedimientos que debe tener la empresa, he aquí el principal motivo de la realización de este proyecto, el cual mediante la implementación de controles en de la gestión administrativa, procedimiento para llevar a cabo los objetivos planteados, elaboración de manuales de funciones que les permitirá medir el nivel de desempeño del personal, correcta aplicación de los grados jerárquicos a través de los organigramas, así también la evaluación la eficacia, efectividad del desempeño administrativo de la empresa.

Las normativas existentes en el país permiten a las empresas oportunidades para ser competitivos y crecer frente al ritmo de la competencia leal y desleal existente, nosotros como empresa debemos estar constantemente preparados para los cambios dentro de los procesos que lleven a la transformación positiva de la empresa creemos y estamos seguros que los cambios siempre influyen de manera positiva en los procedimientos de la gestión administrativa incluso en empresas sin finalidades de lucro, estos cambios transforman situaciones complejas en claves para el éxito.

#### 5.4. Fundamentación

**Claro.-** La investigación es clara porque lo que vamos a investigar la eficiencia, eficacia con que se manejan los recursos económicos del Condominio Beta HCKS, no solo que afectan una mala gestión administrativa a la parte gerencial sino a todos los que están inmersos dentro de la empresa.

**Evidente.-** La gestión administrativa en las últimas décadas más que una moda de campo se ha convertido en una ciencia porque les permiten a las empresas controlar sus recursos económicos, materiales, humanos, toda administración basada en evidencias consiste en la



utilización consciente, explícita y juiciosa de la más útil, disponible a la hora de tomar decisiones, es claro indicar que empresas constituidas legalmente dentro de una propiedad horizontal que son empresas sin fines de lucro registran al igual que las demás problemas serios por la mala gestión administrativa.

**Relevante.-** Es relevante sobre todo para la Puntilla, en donde se ha hecho la investigación para determinar la realidad de las auditorías que manejan el departamento Administrativo del Condominio Beta HCKS.

**Factible.-** Esta investigación es factible ya que la Administración Torre Beta HCKS, tendrá una guía práctica que le va a permitir optimizar recursos, reasignar funciones dentro del departamento, a la gerencia le permitirá tomar decisiones oportunas, medición de desempeño administrativo enmarcados en la eficiencia eficacia, seguridad de informes financieros.

**Original.-** A nivel administrativo la auditoría de gestión permite garantizar el buen funcionamiento de la operaciones dentro de la empresa, toda acción administrativa ya sea está física o mental esta obligatoriamente ligada y entrecruzadas en un proceso compuesto en una serie de funciones como: planificación,, coordinación, organización dirección y control en esto se basa todo proceso administrativo. La gestión administrativa es uno de los más importantes en nuestra investigación, ya que este proceso marca las pautas y los enfoques de las construcciones organizacionales de la empresa.

### **5.5. Objetivo general**

Realizar una auditoría de gestión en el Condominio Torre Beta HCKS, para minimizar los riesgos, fortalecer los objetivos y metas institucionales, proporcionar directrices para el adecuado manejo de los recursos y determinar el cumplimiento de las disposiciones legales.

### **5.6. Objetivo específicos**

- ❖ Brindar herramientas de control de la gestión administrativa, que permita fortalecer el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, minimizando los riesgos y optimizando recursos.



- ❖ Aplicar un sistema de control interno al departamento de administración para determinar debilidades y fortalezas.
- ❖ Proporcionar a la empresa directrices para el adecuado manejo de los recursos humanos y financieros.
- ❖ Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, procedimientos y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.

### **5.7. Importancia**

Es de vital importancia para la empresa la realización de este proyecto, porque a través de él pueden desarrollarse planes de contingencia para el mejor manejo de los recursos tanto humanos como financieros.

Se pretende a través de la auditoría de gestión emitir un informe en el cual se pueda identificar con claridad sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades dentro del mercado competitivo.

Así también la importancia de definir funciones para medir niveles de efectividad y competencia entre los trabajadores, el contar con una estructura organizativa permite tener responsabilidades, los objetivos que a ser cumplido deben de determinarse en un periodo determinado el cual deberá ser evaluado con posterioridad, la definición de una misión y visión dentro de la empresa permite determinar quiénes son en la actualidad y hacia donde desean llegar.

### **5.8. Ubicación**

- ❖ **TIPO DE EMPRESA:** SERVICIOS
- ❖ **PAÍS:** ECUADOR
- ❖ **PROVINCIA:** GUAYAS
- ❖ **CANTÓN:** SAMBORONDÓN
- ❖ **PARROQUIA:** TARIFA
- ❖ **DIRECCIÓN:** KM 2.5 Vía la Puntilla Samborondón Centro Comercial los Arcos MZ CC2 Solar 112 Hospital Clínica Kennedy Samborondón.

- ❖ **TELEFONO:** 283856
- ❖ **RAZON SOCIAL:** Administración Torre Beta HCKS
- ❖ **TIPO DE INSTITUCIÓN:** Privada

**Croquis de ubicación de la Empresa “Administración Torre Beta HCKS”**



Fuente: <http://www.laboratorioclinicoabi.med.ec/>

Elaborado por: Lorena Avalos

**Grafico de ubicación**



Fuente: Archivo de empresa

Elaborado por: Lorena Avalos



### 5.9. Factibilidad

Es factible realizar una auditoría de gestión a la Administración Torre Beta HCKS, porque a través de ella podremos dar una opinión que sea factible para aplicar dentro de la empresa y surjan cambios en beneficio de la misma.

La presente investigación se aplicará como un proyecto piloto en la compañía, no sólo desde el punto de vista de la administración, sino también en el entorno de la empresa Administración Torre Beta HCKS.; de esta manera lo que se busca es el mejoramiento constante de cada una de las áreas, teniendo un personal altamente calificado para encarar cada uno de los obstáculos que se le presenten en la implementación de esta propuesta; así mismo en el ámbito laboral, manteniendo altos niveles de productividad de cada uno de los empleados de la empresa.

Los manuales de función son factibles porque son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con la finalidad de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios del desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas, las ventajas de contar con una manual de funciones dentro de la empresa es: mayor facilidad en la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, no existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, es claro y sencillo, necesaria en toda empresa u organización, no obstante la disciplina es fácil de mantener.

### 5.10. Plan de ejecución

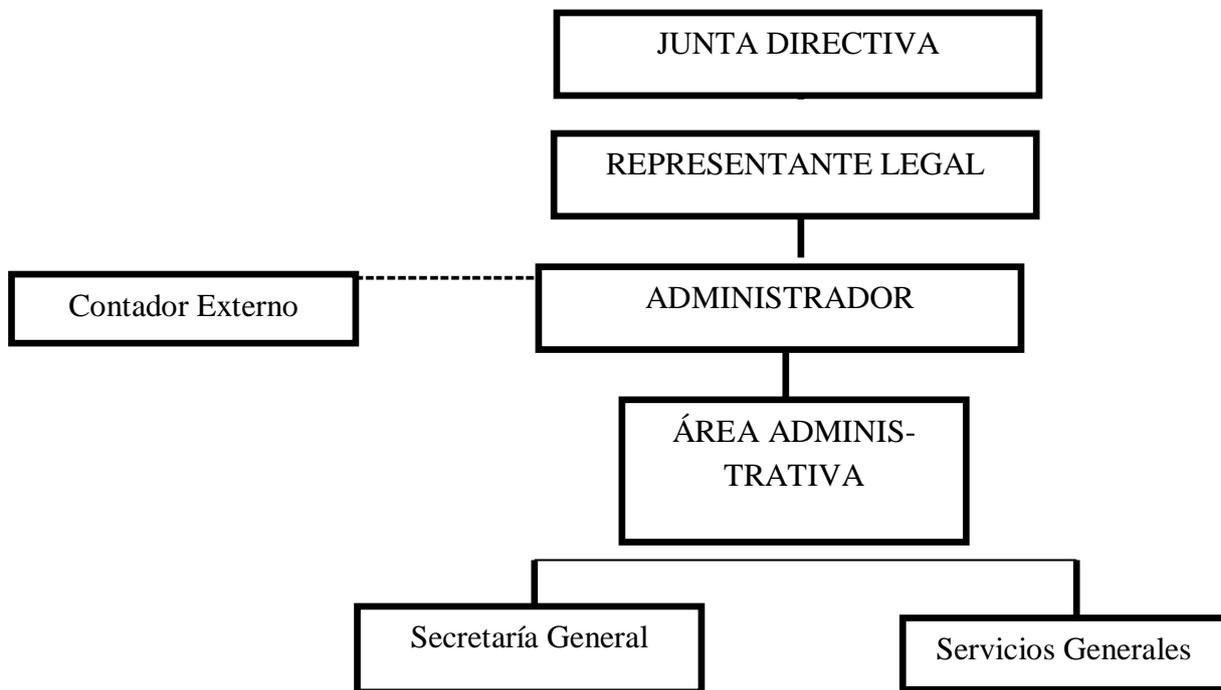
N°	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRES.
1	Brindar herramientas de control de la gestión administrativa, que permita fortalecer el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, mini-	Emitir a la gerencia, administración y o representante de la empresa un informe de auditoría que contengan clausulas especificas para	Impresiones, resaltadores, plumas, lápices, borradores, anillado,	\$250.00



	mizando los riesgos y optimizando recursos	la puesta en marcha.	carpetas, viáticos	
2	Aplicar un sistema de control interno al departamento de administración para determinar debilidades y fortalezas.	Evaluar mediante observación, encuestas, entrevistas, cuestionarios dentro de la empresa que permita realizar un FODA y entregar al representante Legal.	Impresiones, resaltadores, plumas, lápices, borradores, anillado, carpetas, viáticos	\$200.00
3	Proporcionar a la empresa directrices para el adecuado manejo de los recursos humanos y financieros.	Entregar a la empresa manuales de funciones para el personal, estructurar organigramas funcionales, generales, proponer objetivos a cumplir en un período determinado, elaborar misión y visión.	Impresiones, resaltadores, plumas, lápices, borradores, anillado, carpetas, viáticos	300.00
4	Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, procedimientos y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.	Verificar el fiel cumplimiento de las obligaciones legales, como obligaciones con empleados, pagos de obligaciones por permisos, declaraciones al SRI.	Impresiones, resaltadores, plumas, lápices, borradores, anillado, carpetas, viáticos	\$200.00
				\$950.00

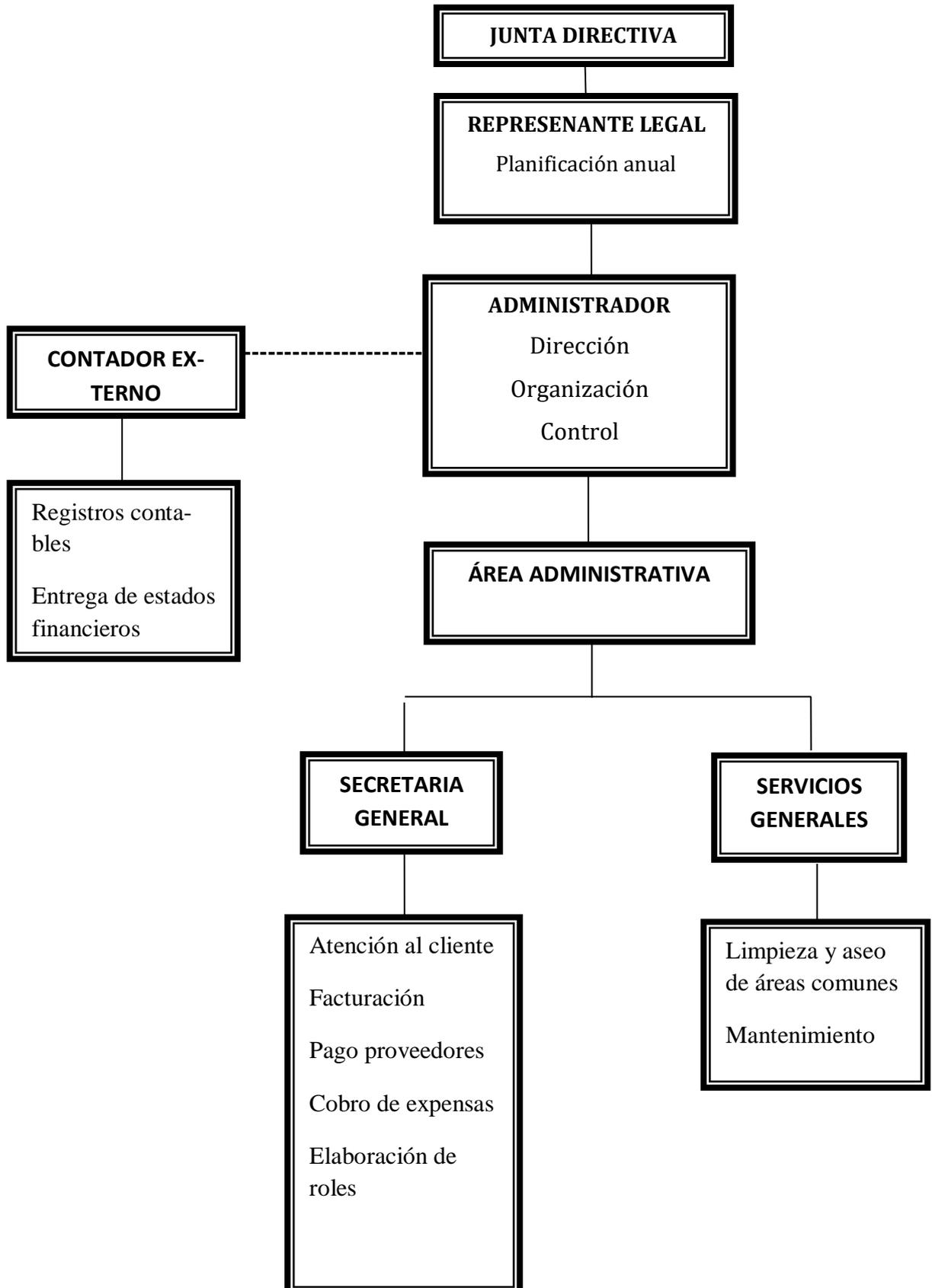


**ESCRPCIÓN DE LA PROPUESTA  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**





## ORGANIGRAMA FUNCIONAL





## MISIÓN

“Prestar un servicio de excelencia a los médicos y pacientes de la Administración Torre Beta HCKS mediante la calidez, don de servicio, y aptitudes”.

## VISION

“Ser líderes en las gestiones administrativas dentro de las clínicas privadas optimizando recursos, salvaguardando los intereses de nuestros copropietarios.

### FORTALEZAS

- Tiempo en el mercado
- Instalaciones
- Ubicación geográfica
- Imagen reconocida
- Servicio al cliente

### OPORTUNIDADES

- Crecimiento poblacional
- Cultura de prevención de la población.
- Altos índices de accidentes.
- Poder adquisitivo de la sociedad.

### FODA

### DEBILIDADES

- Inexistencia de departamento contable.
- Insuficiente motivación al personal.
- Pocas especialidades.
- Costos de servicios.

### AMENAZAS

- Nuevas clínicas
- Empresas de seguros salud
- Infraestructura del sector público.
- Mejoramiento de la atención pública.



## REGLAMENTO DE TRABAJO

**Art.1.-** “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA” en adelante designado como la "Empleadora" en fiel cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo y con el objeto de garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales y contractuales, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo, que norma las relaciones de todo el personal que labora bajo la dependencia de “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA”, en todo el territorio nacional.

La "Empleadora" tiene como objetivo principal las actividades de contestación de llamadas, para lo que desarrolla sus actividades en un ambiente de armonía, cordialidad, colaboración y respeto mutuo. Para ello exige de todos el cabal cumplimiento de sus obligaciones que conlleve a la justa exigencia de sus derechos.

El correcto cumplimiento de estas disposiciones, facilitarán a los trabajadores de “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA” una positiva convivencia en las horas laborales de trabajo, evitando inconvenientes en su progreso, desarrollo personal y promocional, además de incentivar una sana convivencia social, lo cual será un factor importante para obtener la armonía imprescindible de toda buena organización.

Las disposiciones contempladas en el presente Reglamento Interno, regulan las relaciones laborales de los trabajadores que tengan suscritos actualmente sus contratos, como de aquellos que se celebren a futuro.

La finalidad fundamental de este Reglamento Interno de Trabajo, es propender al mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, como condición esencial para garantizar el eficiente servicio a la empleadora y de ésta a sus clientes o usuarios, así como el progreso y bienestar individual de cada uno de los trabajadores, a través de justas promociones, basadas en sus méritos, seriedad, experiencia y conocimientos.



**Art.2.-** A efecto de lograr la correcta aplicación del presente Reglamento Interno de Trabajo de “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA”, se la denominará simplemente como la Empleadora y a cada una de las personas que laboren a su servicio, cualquiera que sea su función, se la denominará el trabajador. Por lo tanto, este Reglamento obliga por igual a todos.

**Art.3.-** Para conocimiento de todos los Trabajadores; la Empleadora entregará a cada uno un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo, y estará una copia expuesta en un lugar visible dentro de las oficinas o en su lugar de trabajo, como lo estipula el Art. 64, inciso cuarto del Código del Trabajo.

**Art.4.-** Tanto la Empleadora como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no será motivo de excusa para ningún Trabajador.

**Art.5.-** La Empleadora y sus trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que de manera recíproca se impongan en los contratos de trabajo que suscriban entre sí.

**Art.6-** La Empleadora no reconocerá como oficial y obligatoria ninguna comunicación, circular, memorando, permiso, etc., que no lleve la firma del Representante de “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA”, o quién se haya designado como subrogante para este efecto.

Todos los Trabajadores recibirán disposiciones para acatarse a “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA” según las jerarquías del personal administrativo establecidas en el organigrama.

La administración está a cargo exclusivamente del Representante Legal del “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA”, y como tal, única persona para obligarse con terceros.

**Art.7-** La Empleadora se reserva el derecho exclusivo de contratar nuevos Trabajadores a su servicio. Declara además que es su política a partir de la fecha de legalización del Re-



glamento Interno legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, no aceptar solicitudes de trabajo de parientes cercanos de Trabajadores hasta segundo grado de afinidad y de consanguinidad.

**Art.8-** La admisión y contratación serán acordadas libremente por la Empleadora, dentro de las directrices generales y necesidades de este, fijándose mediante contrato escrito entre las partes, las condiciones laborales de conformidad con las normas contempladas en el Código del Trabajo vigente y en este Reglamento Interno legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo.

**Art.9.-** Quien desee ingresar como "Trabajador" de "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", presentará su hoja de vida, con todos sus datos personales, domicilio y forma de poder ubicarlo, para registrarlo como aspirante en el banco de datos de la Empleadora.

**Art.10.-** En el caso de que sea contratado, deberán constar los siguientes documentos:

- a) Copias legibles de Cédula de ciudadanía y certificado de votación actualizado, o pasaporte y el carné ocupacional legalmente conferido en caso de ser extranjero.
- b) Copias legibles de Títulos, diplomas o certificados académicos conferidos por Institutos u Organismos Educativos, debidamente legalizados.
- c) Copia de certificados laborales donde hubiese laborado.
- d) Cédula o certificado de exoneración militar, en el caso de varones.
- e) Dos fotografías a color.
- f) Escritura, Póliza o Garantía personal por el monto fijado en la caución determinada en puestos de trabajo de responsabilidad económica financiera.

**Art.11.-** La admisión del "Trabajador" estable será necesariamente por contrato escrito y con un período de prueba de NOVENTA DÍAS, para los casos contemplados en el Art. 15 del Código del Trabajo, tiempo que permitirá apreciar por parte de la Empleadora los conocimientos y aptitudes del "Trabajador" para el puesto de trabajo. Durante este periodo,



cualquiera de las partes, podrán dar por terminadas las relaciones laborales, sin formalidad legal alguna. Si la capacidad del "Trabajador" satisficere los requerimientos de "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", el Contrato se prolongará a UN AÑO, y después de éste tiempo por otro año más es decir dos años según norma legal establecida en el artículo 184 y 185 del Código del Trabajo vigente.

Por la modalidad de trabajo de "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", y conforme a las necesidades de la misma, se contratará personal mediante contratos a plazo fijo, eventuales, por tarea, por obra cierta o por jornada parcial, todo lo cual seguirá la normatividad de las disposiciones contempladas en el Código del Trabajo y Leyes pertinentes.

## **CAPÍTULO II**

### **HORARIOS Y/O JORNADAS DE TRABAJO**

**Art.12.-** Por ser "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", dedicado eminentemente a la actividad de servicios, ha convenido en fijar los siguientes horarios y/o jornadas, las cuales deben contar con la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo:

**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO**, laborarán ocho horas diarias, cuarenta a la semana, de lunes a viernes teniendo una hora de almuerzo, de acuerdo a la organización y las necesidades de la Empleadora.

**Art.13.-** Teniendo en cuenta las actividades propias que realiza "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA" por lo cual las operaciones deben desarrollarse en ocasiones sin interrupción en sábados, domingos y días festivos, se establecerán turnos de trabajo, ciñéndose a todo lo dispuesto en el Código del Trabajo y a las disposiciones administrativas que se dicten, teniendo esto la aprobación del Director Regional del Trabajo.

**Art. 14.-** No se considerará trabajo extraordinario o suplementario el que por error, negligencia o abandono de sus labores debidamente comprobado, que traigan como conse-



cuencia el retraso del trabajo a él asignado y el desmejoramiento de la excelencia que se aspira.

**Art.15.-** Sólo se trabajará horas suplementarias y extraordinarias cuando el Jefe inmediato lo apruebe por escrito y con anticipación, para que sea conocido y autorizado por la Empleadora.

**Art.16.-** Todos los "Trabajadores" deben estar dispuestos, a hacer frente a los requerimientos de trabajo, con el objeto de consolidar los objetivos de rendimiento y eficiencia de la Empleadora, cuando las circunstancias lo ameriten.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS**

**Art.17.-** El sueldo es la contraprestación realizada por la Empleadora por el trabajo efectivamente realizado por el "Trabajador", el cual se convendrá de mutuo acuerdo, considerando la labor que debe desempeñar eficientemente, pero siempre respetando el salario mínimo legal vigente.

**Art.18.-** Todo aumento de sueldo, incluyendo los voluntarios, ya sea que se haga a través del sueldo base, de comisiones, de bonos de incentivo por rendimiento o disciplina, se harán constar en el Rol de Pagos y serán única y exclusivamente autorizados por la Empleadora, o por la persona a la cual ella autorice expresamente, para el efecto, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo.

**Art.19.-** Los sueldos se pagarán en dinero en efectivo, cheques o transferencias bancarias y en los términos señalados en el Código del Trabajo.

**Art.20.-** Los Directores administrativos, por su especial calificación y por las funciones de confianza, de los expresamente señalados en los Arts. 36 y 58 del Código del Trabajo, no percibirán el pago de horas extraordinarias.



**Art.21.-** Entre los Beneficios Adicionales, que tiene cada "Trabajador" están los siguientes:

- ❖ La Empleadora otorga implementos, herramientas, maquinarias, uniformes, etc., al personal, de acuerdo a los cargos existentes.

## **CAPÍTULO IV**

### **DEL ACTA DE RESERVA Y CONFIDENCIALIDAD**

**Art.23.-** El "Trabajador" debe tener presente que todos los documentos, así como los valores que en forma de efectivo, divisas, cheques, débitos, cartas, son de exclusiva propiedad de "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", por lo que deben ser manejados con prolijidad.

Según lo previsto en los numerales 1° 2° 3° 4° y 5° del Art. 172 del Código del Trabajo, la inobservancia de los numerales del artículo precedente, serán suficiente causal para dar por terminado el Contrato de Trabajo, previo el trámite de Visto Bueno, solicitado al Inspector del Trabajo. De comprobarse, que el "Trabajador" ha negociado información de propiedad intelectual con otras personas o empresas, acarreará además responsabilidad administrativa, civil y penal del infractor según sea el caso detectado.

## **CAPÍTULO V**

### **LICENCIAS Y TRASLADOS**

**Art.24.-** "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", concederá licencias retribuidas a los "Trabajadores", siempre que éstos las soliciten a su Jefe inmediato, quien a su vez las presentará a la Empleadora, bajo los delineamientos siguientes:

- Maternidad, se les otorga el permiso por 12 semanas, que le corresponde y se le pagará conforme al Código del Trabajo o disposiciones establecidas en la Ley.
- Matrimonio, se les concede 1 día hábil de descanso remunerado, siempre y cuando el trabajador tenga más de tres meses laborando.



- Fallecimientos del cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes, dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, se les concede 3 días de licencia con remuneración completa.
- Por paternidad, de conformidad con el Art. 152 reformado del Código del Trabajo.

**Art.25.-** En caso de ausencia temporal, de algún Trabajador, por los motivos expuestos, se le asignará dicha labor a otro trabajador, sin que esto signifique cambio de ocupación al Trabajador por parte de la Empleadora.

**Art.26.-** Por necesidades de servicio, por fuerza mayor o caso fortuito, “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA”, podrá disponer el desplazamiento de sus "Trabajadores" a otra Ciudad o Provincia, para cumplir con todas y cada una de las necesidades de la Empleadora, esto se hará con el consentimiento del Trabajador.

**Art.27.-** Si por necesidad de realizar diligencias personales, el "Trabajador" requiere permiso por media jornada o jornada completa, debe solicitarlo por escrito a su Jefe inmediato, o directamente a la Empleadora, quien dará su aprobación definitiva.

**Art.28.-** El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días; y si faltare injustificadamente a una jornada completa en la semana, sólo tendrá derecho a cinco jornadas conforme lo dispone el Art. 54 del Código del Trabajo.

Si la falta estuvo autorizada por la Empleadora o por la Ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, no será objeto de sanción alguna.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LAS VACACIONES**

**Art.29.-** Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio, de conformidad al Art. 65 del Código del Trabajo, los siguientes:



- ❖ 1 de Enero.
- ❖ Viernes Santo.
- ❖ 1 de Mayo.
- ❖ 24 de Mayo.
- ❖ 10 de Agosto.
- ❖ 9 de Octubre.
- ❖ 2 de Noviembre.
- ❖ 3 de Noviembre
- ❖ 25 de Diciembre.

En el evento de que cualquier día de descanso obligatorio, que no sea sábado ni domingo, sea trasladado a otro día, se observará lo que disponga el Decreto del Presidente de la República.

**Art.30.-** Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período de vacaciones, conforme lo estipula el Art. 69 del Código del Trabajo, en su texto integral.

**Art.31.-** Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al Trabajador por poco tiempo, la Empleadora podrá negar las vacaciones por un año, pero las acumulará al año siguiente, donde deberá gozarlas de manera íntegra.

**Art.32.-** Cada Trabajador hará uso de vacaciones dependiendo de la fecha del Contrato inicial de trabajo, teniendo la obligación de regresar al día siguiente de aquel en que terminen las vacaciones, tal como lo estipulo el Art. 69 del Código del Trabajo.



## **CAPÍTULO VII**

### **ENFERMEDADES Y ACCIDENTES DE TRABAJO**

**Art.33.-** En caso de ausencia del "Trabajador" por enfermedad o accidente, éste deberá avisar por cualquier medio a su jefe inmediato, tan pronto como sea posible. El "Trabajador" enfermo o accidentado, deberá permanecer en su domicilio o centro de hospitalización, durante el tiempo que los facultativos lo impongan, el mismo que será equivalente al tiempo que estuviere ausente.

**Art.34.-** La Empleadora se reserva el derecho de verificar lo manifestado por el "Trabajador", Cualquier inexactitud en lo declarado, se considera falta injustificada, imponiéndose la sanción que amerite de acuerdo al presente reglamento y al Código del Trabajo.

**Art.35.-** En los casos que la enfermedad produzca incapacidad temporal para el trabajo, "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales del IESS. El Trabajador deberá entregar toda la documentación necesaria, para que la Empleadora y el IESS cumplan con sus obligaciones.

**Art.36.-** Los permisos para citas médicas, intervenciones quirúrgicas, tratamientos o maternidad en el IESS, deben ser solicitados con 24 horas de anticipación, de ser posible.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES**

#### **DERECHOS.**

**Art.37.-** Todos los "Trabajadores" tienen derecho a un sueldo justo de acuerdo a sus capacidades, a los beneficios de ley y reglamentarios, a un trato cordial, a laborar en un ambiente de armonía y a recibir todos los materiales necesarios para su buen desenvolvimiento; para lo cual se les otorgará el respectivo descriptivo de funciones.



**Art.38.-** Los "Trabajadores" deben ser disciplinados, no realizar actividades lucrativas, o lúdicas incompatibles con los intereses de la Empleadora, mantener el trabajo asignado al día, debiendo comunicar a su superior alguna circunstancia que le impidiere desenvolverse de manera adecuada.

**Art.39.-** El "Trabajador" debe mantener excelentes relaciones internas y de trabajo entre sus compañeros, la cortesía y amabilidad deben ser practicadas, lo cual especialmente se observará al atender los requerimientos de sus superiores, compañeros u otros.

**Art.40.-** “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA”, se sujetará a cumplir las Obligaciones determinadas en el Art. 42 del Código del Trabajo, así como aquello que contemple este Reglamento Interno legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo.

## **OBLIGACIONES**

**Art.41.-** Constituyen Obligaciones del "Trabajador", las contempladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y las siguientes:

- ❖ Reportar accidentes o daños en algún equipo de la Empleadora, en el momento que esto suceda.
- ❖ Concurrir a laborar, con una vestimenta adecuada, manteniendo un correcto estado de limpieza de su persona, de su ropa y utilizar su uniforme, implementos y herramientas correctamente y completos.
- ❖ Ejecutar los trabajos que se le confíe con honradez, buena voluntad y con la mayor eficiencia posible.
- ❖ Las llamadas telefónicas personales deben reducirse al mínimo y relacionadas con asuntos urgentes.
- ❖ Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes y sugerencias a que haya lugar, por intermedio de su superior jerárquico, con respeto y corrección.
- ❖ Informar a la Empleadora, sobre los cambios que se produjere de su domicilio, número de teléfono, estado civil, nacimiento de hijos, estudios y otros detalles que forman parte de su hoja de datos personales.



- ❖ Integrarse a los grupos de Trabajo de “Mejora Continua”.
- ❖ Participar activamente en los grupos de trabajo.
- ❖ Asistencia obligatoria a las capacitaciones propagandas por el empleador.
- ❖ Participación activa en las retroalimentaciones de las capacitaciones, ya sea para los trabajadores en general o para el cuerpo administrativo.

## **PROHIBICIONES**

**Art.42.-** Además de las Prohibiciones contempladas en el Art. 46 del Código del Trabajo, le está prohibido al "Trabajador", lo siguiente:

- a. Salir de las dependencias de la Empleadora sin permiso, durante las horas laborales.
- b. Por el tipo de actividad que desarrolla la Empleadora y por seguridad del personal y de las instalaciones, se prohíbe realizar manifestaciones que involucren reuniones de grupo de cualquier índole, dentro de las dependencias del mismo.
- c. Utilizar el nombre de la Empleadora o la función que desempeña, para obtener ventajas y realizar actividades particulares que no tengan relación con el mismo.

**Art.43.-** Se considerarán FALTAS LEVES que darán lugar a una multa del 10% de la remuneración del Trabajador, las siguientes:

- ❖ No cumplir con los trámites de ingreso: Carné de identificación, chequeo médico, entrega de documentos y firma del contrato.
- ❖ No utilizar diariamente el Carné de Identificación.
- ❖ Usar el teléfono para llamadas locales, nacionales o autorizado expresamente, de origen personal por largo tiempo.
- ❖ Abuso intencional de visitantes.
- ❖ No concurrir adecuadamente vestido o uniformado.
- ❖ No ejecutar el trabajo en los términos del contrato individual con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar señalado por la Empleadora.



- ❖ No restituir a la Empleadora los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo. No será responsable cuando el deterioro se origine con el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor ni del proveniente de la mala calidad o defectuosa construcción.
- ❖ No trabajar en los casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros, de la Empleadora o cliente, donde se haya asignado para que ejecute sus labores. En estos casos tendrán derecho al pago de las remuneraciones con los recargos de Ley.
- ❖ No observar buena conducta en el lugar de trabajo.
- ❖ No dar aviso a la Empleadora sea por sí mismo, o a través de algún familiar o cualquier otro medio, cuando por causa justificada faltare al trabajo.
- ❖ No concurrir puntualmente al trabajo.
- ❖ No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo.
- ❖ Dentro de la jornada diaria de trabajo trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
- ❖ No cumplir con las normas, políticas o procedimientos administrativos establecidos por la Empleadora.
- ❖ No comunicar en forma inmediata a su superior, cuando en la ejecución del trabajo, se presentaren fallas o cualquier otra dificultad grave que no pueda ser solucionada por el personal encargado de realizar el trabajo.
- ❖ Utilizar sin consentimiento de la Empleadora el servicio telefónico, fotocopiadora, etc, para actividades ajenas al trabajo que habitualmente desempeña o ejecuta en los lugares asignados por la Empleadora
- ❖ Leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de trabajo, excepto aquellos casos que competen a la labor que el trabajador realiza.
- ❖ Comer en sitios del trabajo distintos a los autorizados por la Empleadora.
- ❖ No informar oportunamente con los respectivos documentos legales los cambios de estado civil, nacimientos de hijos, fallecimientos, etc.
- ❖ En el desempeño de sus funciones no utilizar el uniforme completo concedido por la Empleadora.
- ❖ No firmar el Registro de Control de Asistencia a la entrada o salida del trabajo sin motivo justificado, o marcar el Registro de otro compañero.



- ❖ La acumulación de más de tres faltas leves dentro de un período mensual de labores, constituye una falta grave, la que dará lugar a que el empleador pueda solicitar la terminación de la relación laboral, previo visto bueno solicitado al Inspector del Trabajo.

**Art.44.-** Son FALTAS MAYORES O GRAVES, al presente Reglamento Interno, las mismas que son causa suficiente para dar por terminado el Contrato de Trabajo, previo Visto Bueno, según lo dispuesto en el Art.- 172 del Código del Trabajo, las siguientes:

- ❖ Concurrir al trabajo en estado de embriaguez, o bajo los efectos de alguna droga psicotrópica o brindarla a sus compañeros.
- ❖ Mantener una actitud hostil permanente con sus compañeros de trabajo.
- ❖ Dirigirse a sus superiores en forma descortés e irrespetuosa, de tal manera que perjudique la DISCIPLINA de la Empleadora.
- ❖ Retraso injustificado grave o repetido en el cumplimiento de las órdenes recibidas o los servicios encomendados.
- ❖ Quebrantar la confidencialidad en los asuntos de la Empleadora o hacerlo respecto al sigilo profesional.
- ❖ Hurto a LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA, compañeros de trabajo o a terceros que tengan relación con asuntos de la Empleadora debidamente comprobado.
- ❖ Perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, útiles de trabajo, maquinarias, equipos, además de falta de probidad; faltas que deben ser debidamente comprobadas.
- ❖ Incumplimiento del Acta de Reserva y Confidencialidad.
- ❖ Proporcionar datos inexistentes por parte del "Trabajador", induciendo a la Empleadora a celebrar el contrato mediante certificados falsos.
- ❖ Falsificación de archivos de la Empleadora, o de carné de identificación de otro compañero.
- ❖ Utilización de cualquier tipo de armas dentro de las áreas de trabajo, excepto el personal autorizado.
- ❖ Estar bajo la influencia de bebidas o drogas durante las jornadas de trabajo.



- ❖ El no comunicarse con la Empleadora o jefe inmediato por más de tres días consecutivos dentro de un periodo mensual de labores.
- ❖ Mal manejo de los dineros entregados para gastos, viáticos o anticipos por cualquier labor encomendada.
- ❖ No justificar la inasistencia al trabajo.
- ❖ Llegar atrasado al trabajo, salirse antes de la culminación de la jornada, sin el permiso del jefe inmediato.

## **CAPÍTULO IX**

### **DE LAS SANCIONES**

**Art.45.-** Los "Trabajadores" que quebrantasen sus deberes, obligaciones y prohibiciones contenidos en el Código del Trabajo, como en el presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, serán sometidos a acción disciplinaria por la Empleadora de acuerdo al presente reglamento.

Las faltas se sancionarán así:

- a) Faltas leves, con amonestación verbal y escrita, o con hasta el 10% de la remuneración diaria.
- b) Faltas graves, con la terminación de las relaciones laborales, previo visto bueno, solicitado al Inspector del Trabajo.

Para dar por terminado el Contrato, "LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA", seguirá el trámite legal respectivo, en este caso no se impondrá sanción pecuniaria.

Se aclara que, en todo caso, las sanciones pecuniarias impuestas al "Trabajador" no superarán en conjunto el 10% de la remuneración mensual que percibe el trabajador.

**Art.46.-** Todas las faltas y sanciones, deberán registrarse necesariamente en el Expediente Personal del "Trabajador", anotándose en cada caso el grado de importancia de las mis-



mas. Adicionalmente se hará conocer por escrito al “Trabajador” de la falta cometida mediante “Llamados de atención”

## CAPÍTULO X

### DISPOSICIONES GENERALES

**Art.47.-** “LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA”, podrá adoptar sistemas de automatización, racionalización y modernización que considere oportuno, creando, modificando o suprimiendo servicios o funciones, así como la estructura funcional de los mismos, sin que esto se pueda considerar despido intempestivo, cambio de ocupación, etc., en todo caso se contará con el consentimiento del trabajador, respetando a la Empleadora la estabilidad y nivel remunerativo señalados en el Contrato de Trabajo.

**Art.48.-** También corresponde a la Empleadora, ampliar, cambiar las plazas de trabajo, establecer y modificar turnos de trabajo, cumpliendo lo dispuesto en el Código del Trabajo es decir previa aprobación del Director Regional del Trabajo.

**Art.49.-** El presente Reglamento Interno legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación por el Director Regional del Trabajo; y, se considerará plenamente aceptado por los "Trabajadores" de LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA

La Empleadora, se reserva el derecho de presentar la aprobación del Director Regional de Trabajo del presente Reglamento Interno, que estime pertinente para la buena marcha de la misma; y, principalmente para lograr las mejores relaciones laborales entre la Empleadora y sus "Trabajadores" en los términos señalados en el Art. 64 del Código del Trabajo.

Para cualquiera de los casos en que LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA, ejerciere acción de Visto Bueno, por incumplimiento de las normas de este Reglamento Interno, legalmente aprobado por el Director Regional del Trabajo, el Inspector de Trabajo, al resolver aplicará las reglas de la sana crítica, considerando las circunstancias y la gravedad de la falta en que sustenta la petición.



Todo lo no previsto en el presente reglamento, se estará en lo dispuesto al Código del Trabajo.

### **Representante Legal**

LA ADMINISTRACION DE LA TORRE BETA

#### **5.12. Cronograma de trabajo**

- Entregar del material a la empresa
- Trabajo en equipo con la administración para la ejecución del proyecto
- Verificación de la aplicación de la propuesta en tiempo establecido
- Evaluación posterior a la aplicación de los procesos

#### **5.13. Impacto**

La investigación se sustenta en el análisis técnico de los impactos en los distintos departamentos o áreas de la empresa que genere el proyecto.

El impacto del presente proyecto prevé indicar a corto, mediano y largo plazo los cambios suscitados a partir de la implementación de la propuesta como son: manual de funciones, objetivos definidos por la misión, visión, organigramas estructural y funcional, y sobre todo la planificación, organización, dirección, y control por parte del administrador.

La realización de este proyecto ayudará a las administraciones sin fines de lucro a tener un modelo de guía que les permita medir sus niveles de efectividad, eficacia y economía al evaluar procesos de desempeño del personal inmerso, la finalidad en si es mejorar muchos aspectos como la debida distribución de responsabilidades, mayor comunicación entre el personal con el jefe inmediato superior.

En el ámbito económico podemos determinar que la aplicación de la propuesta en si permitirá a la empresa disminuir costos innecesarios con la adecuada distribución de funciones a cada empleado. La empresa gracias a este proyecto tendrá una adecuada estructura en los procesos de administración, de ahora en adelante la empresa podrá tomar decisiones oportunas.



### **5.15. Evaluación**

Nuestra propuesta nos ha ayudado a explotar nuestros conocimientos como investigadores, pudiendo aplicar muchos métodos y técnicas para la evaluación de los resultados, además hemos conocido a fondo lo que respecta al tema de investigación y sobre todo encontramos resultados significativos e importantes que le permitirán ser mucho más eficiente en la gestión administrativa de la empresa. Hemos aplicado la técnica de la encuesta, la misma que a través de las respuestas obtenidas por parte del personal investigado, se logro acaparar datos reales, los mismos que al momento de su interpretación demostraban las falencias de la empresa en los procesos del control interno, especialmente en su gestión administrativa.

Así también se logro evaluar el alto grado de dificultad que la presente investigación representó como investigador, y que valiéndonos de los conocimientos adquiridos, tanto en métodos y técnicas de la investigación, así como el manejo de utilitarios informáticos, logramos obtener un alto grado de información, la misma que supimos organizar y administrar correctamente de manera tal que la consecución de la presente investigación sea todo un éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M., Auditoría y Control Interno, Edición MMVI, Grupo Cultural S.A.
- BADILLO María, Texto Básico de Auditoría de Gestión. Riobamba, ESPOCH, EICA, 2008.
- BERNAL TORRES Cesar Augusto” Métodos de la Investigación edición (2006) (Pág. 56-57)(Pág.57)
- DE LA PEÑA G., Alberto. Auditoría: Un enfoque práctico. Madrid, PARANINFO. 2009.
- Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael, McGraw-Hill «Administración y Dirección», Interamericana, 2001, Pág. 4.
- CERVANTES A., Salvador. Auditoría Administrativa. 2ª Edición
- CHIAVENATO Idalberto, MCGRAW-Hill, «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, Interamericana, 2004, Pág. 10.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna, Bogotá, Ecoediciones, 2006.
- Enrique Benjamín Franklin, “Auditoría Administrativa”, McGraw–Hill
- ESPINOZA Gladis – CAJO María , Auditoría de Gestión ESPOCH 2013
- ESPERANZA Fernando, Auditoría Administrativa ESPOCH 2010
- GRECO, O. Diccionario Contable, 2edicion, Buenos Aires, Valletta, 2000.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, «Administración», Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.
- Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., «Teorías de la Administración», 2002, Pág. 6
- PISC. EDUC. Alfredo Barrios R Edición (2003)
- Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson : «Administración», Octava Edición, Educación, 2005, Págs. 7 y 9.
- Psc. Educ. Alfredo Barrios R. (2003) Pág.97.
- (TEVNI GRAJALES G. Tipos de Investigación Pág.1)

- Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición 2004, Págs. 6 y 14
- WHITTINGTON, O. Ray, PANY, Kurt, Auditoría:Un enfoque integral. 12ª ed. Bogotá.
- (Msc. Oswaldo Pacheco Gil) Métodos y Técnicas de Investigación
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión.
- (www.contraloría.gob.ec). 2001. (En línea)
- <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.5html>. (En línea)
- <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm> (En línea)
- [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_04.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)
- <http://www.uco.es/~p42abluj/web/2texto7.htm>
- <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm>
- <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm>
- <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm>
- [http://www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/artic/20070227/pags/20070227211408.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070227/pags/20070227211408.html)
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>
- <http://www.ecured.cu/index.php/Metodolog%C3%ADa>

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Auditoría  
De la Pena G. Alberto  
Paraninfo, España. 2009 Pág.5 11
- Auditoría  
Greco O,  
Diccionario Contable 2ed, Buenos Aires, Valleta 2000. 11
- Auditoria un enfoque integral  
WHITTINGTON, O. Ray, PANY, Kurt, 2000  
12ª edición. Colombia. Pág. 596 11
- Objetivos, Importancia y Finalidad de la Auditoría  
<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.5html> 12
- Tipos de auditoría  
IBIDEN 5 Pág. 56 12
- Auditoría de Gestión  
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001)  
(www.contraloría.gob.ec). (En línea) (2001) 16
- Alcance de la auditoría de gestión  
IBIDEN 5 Pág. 233 – 234 20
- Riesgos de la auditoría de gestión  
Propósito de la auditoría de gestión  
BADILLO María  
ESPOCH, EICA Riobamba 2008 22
- Importancia y propósito de la auditoría de gestión  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm> 23
- Principales objetivos de la auditoria  
Escupiñan Gaitan Rodrigo  
Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna 24
- Características de los indicadores de gestión  
Auditoria administrativa  
Enrique Benjamin Flanklin, McGraw-Hill 34
- NAGAS  
Auditoría Administrativa

Cervantes A. Salvador 2da Edición Normas para el Trabajo, Normas de Información Auditoría y Control Interno MMVI Aguirre Ormaechea, Juan M. Grupo cultural S.A	34     35
Definiciones y conceptos «Introducción a la Teoría General de la Administración» Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill, Séptima Edición Interamericana, 2004, Pág. 10	39
Definiciones y conceptos «Administración» Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Octava Edición, Págs. 7 y 9.	39
Definiciones y conceptos «Administración» Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Novena Edición, Pearson Educación, de 2006, Pág. 8.	39
Definiciones y conceptos «Administración y Dirección» Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.	40
Definiciones y conceptos «Administración Un Perspectiva Global» Koontz Harold y Wehrich Heinz, 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.	40
Definiciones y conceptos «Teorías de la Administración» Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6	40
Metodología <a href="http://www.ecured.cu/index.php/Metodolog%C3%ADa">http://www.ecured.cu/index.php/Metodolog%C3%ADa</a>	41
Métodos de Investigación Cesar Augusto Bernal Torres Edición (2006) (Pág. 56-57)	43
Investigación –Acción bvs.sld.cu/revistas/ems/vol21_4_07/ems12407.html	45

Investigación Participativa <a href="http://www.slideshare.net/MoisesLogroo/investigacin-participativa">www.slideshare.net/MoisesLogroo/investigacin-participativa</a>	45
Investigación Científica <a href="http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtml">www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtml</a>	45
Tipos de Investigación Tevni Grajales G Pág.1	45
Otros tipos de investigación Metodología de la Investigación Araúz- - Universidad del Istmo-2010)	46
Métodos y técnicas de Investigación Msc. Oswaldo Pacheco Gil (2004). (Pág. 68-69).	45
Población y Muestra Pisc. Educ. Alfredo Barrios R Edición (2003)	47
Técnicas e instrumentos de investigación Msc. Oswaldo Pacheco Gil (2004)	51
Técnicas de la investigación <a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> (30 Set/08) <a href="http://definicion.de/observacion/#ixzz2qh2ZwndW">http://definicion.de/observacion/#ixzz2qh2ZwndW</a>	54

## ANEXOS



1. ¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

2. ¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

3. ¿Tiene la entidad un manual de funciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

4. ¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

5. ¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

6. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

8. ¿La empresa cuenta con objetivos que conduzcan al cumplimiento de metas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_



9. ¿La empresa cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

10. ¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias de la entidad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

11. ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

12. ¿La empresa cumple con las obligaciones a sus empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Desconoce \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_