



## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. CASO DE ESTUDIO PATRONATO PROVINCIAL DE SERVICIO SOCIAL

### **Andrea del Pilar Ramírez Casco**

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría  
Magister en Auditoría Integral  
Escuela de Finanzas  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Email: [andreitapili@yahoo.es](mailto:andreitapili@yahoo.es)

### **María Auxiliadora Falconí Tello**

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA  
Maestría en Pequeñas y Medianas Empresas  
Escuela de Finanzas  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Email: [mariuxi\\_falconi@hotmail.com](mailto:mariuxi_falconi@hotmail.com)

### **Nataly del Rocío Torres Peñafiel**

Dra en Ciencias Económicas  
Ingeniera en Comercio Exterior  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA  
Escuela de Finanzas  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Email: [natalytorres3@gmail.com](mailto:natalytorres3@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Andrea del Pilar Ramírez Casco, María Auxiliadora Falconí Tello y Nataly del Rocío Torres Peñafiel (2018): "Auditoría administrativa. Caso de estudio Patronato Provincial de servicio social", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2018). En línea:  
[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/auditoria-administrativa.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/auditoria-administrativa.html)

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó una auditoría administrativa realizada al Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza, para evaluar el desempeño del talento humano que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de la organización, se utilizó el método COSO I para evaluar el control interno, a los funcionarios del área administrativa de la Institución, contribuyendo a la determinación de los hallazgos que evidencian los problemas en primera instancia, se elaboró el informe final que detalla las conclusiones y recomendaciones que permitirán al Patronato Provincial mantener personal idóneo y altamente capacitado en cada puesto de trabajo que brinde un servicio de calidad a sus usuarios.

Palabra clave: auditoria administrativa, control interno

## **SUMMARY**

The present investigation was carried out an administrative audit made to the Provincial Social Service Board of Pastaza, to evaluate the performance of human talent that contributes to the fulfillment of goals and objectives of the organization, the COSO I method was used to evaluate the internal control, the officials of the administrative area of the Institution, contributing to the determination of the findings that evidenced the problems in the first instance, the final report was elaborated that details the conclusions and recommendations that will allow the Provincial Board to maintain qualified and highly qualified personnel in each position of work that provides a quality service to its users.

Keyword: administrative audit, internal control

## **Introducción**

La Institución, busca una adecuada gestión del talento humano mediante la aplicación de las bases teóricas y conceptuales, permitiendo obtener el grado de cumplimiento de las funciones que viene realizando el personal administrativo de la Institución, a través del cual se podrá asegurar que los departamentos articulen sus actividades de acuerdo con el plan estratégico institucional. No posee mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo a falta de un documento que guíe y facilite la realización de este procedimiento, en consecuencia no se determina la

eficiencia, eficacia y economía en los procesos asignados a cada departamento. No cuenta con un organigrama estructural y funcional actualizado que asignen tareas a cada uno de los funcionarios lo que ocasiona que no se realicen adecuadamente los procesos administrativos.

Al finalizar el estudio se obtendrá como resultado un informe de auditoría con recomendaciones brindando a los miembros de la organización directrices para una correcta toma de decisiones e instrumentos que faciliten el desarrollo dinámico de sus actividades.

## **Desarrollo**

### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Franklin (2013) indica que la auditoría administrativa es "la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable". Es considerada como una técnica de control administrativo, porque evalúa el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo. Se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

### **Alcance**

Rodríguez (2010), menciona que es el área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Existen tres enfoques para poder determinar el alcance de una auditoría administrativa:

**Por su extensión:** implica considerar lo amplio del trabajo de examen y evaluación de una auditoría; en este sentido el alcance puede ser total o parcial.

**Por su objetivo:** implica considerar el objeto de la auditoría administrativa; en este sentido puede ser: funcional, procesal, analítica y del entorno.

**Por su nivel:** implica considerar el nivel de administración de un organismo social para limitar el examen y evaluación.

## FASES DE AUDITORÍA

ETAPA	CONTENIDO
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	Inicia con la fase del diagnóstico (conocimiento Preliminar), entre sus objetivos más importantes está en obtener un conocimiento integral de la empresa.
PLANIFICACIÓN	Cumple con el objetivo fundamental, diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la organización.
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	En esta fase el auditor emite un informe final sobre las deficiencias y desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

**Fuente:** Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación* (1<sup>ra</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

**Elaborado por:** Los autores

## INDICADORES

Franklin (2007) indica que: “Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesto que refleja algún riesgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación” . Se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

### Características de un Indicador

Para que un indicador sea útil según Franklin (2007) debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal

- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos. (p. 95)

## **EL CONTROL INTERNO**

Estupiñan (2006) indica que el:

Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable

### **Control Interno Administrativo**

Estupiñan (2006) advierte que:

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoría eficiente;
- Determinar y la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

### **Control Interno Contable**

Acerca del control interno contable Estupiñan (2006) expone:

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en el que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.

Que las operaciones se realicen de acuerdo con las autorizaciones generales y específicas de la administración.

## **Herramientas de Control Interno**

### **Narrativa**

Esta herramienta consiste en realizar una entrevista con un funcionario de la empresa inherente a las áreas que son objeto del examen o auditoría, este realiza una descripción de las actividades de la empresa y el auditor toma nota. Se obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de examen, las preguntas pueden irse formulando en la medida que se van obteniendo las respuestas de cada informante. (p. 70)

### **Cuestionario**

Esta herramienta se usa para obtener información de la empresa. El cuestionario debe ser amplio y contener varias preguntas acerca del negocio en general Existen varias maneras de diseñar el cuestionario, pero en auditoría lo más común es desarrollar cuestionarios de preguntas cerradas en donde las respuestas negativas indiquen una debilidad de control interno, y la positiva una fortaleza de control. (p. 72)

### **Flujogramas**

Esta es una de las mejores herramientas a usarse en la evaluación del control interno ya que permite visualizar los procesos de las diferentes áreas de la empresa de manera gráfica y reflejar las relaciones entre las diversas funciones de las operaciones de una compañía. (p.74)

## **Componentes de Control Interno Método COSO**

Mantilla (2005) acerca de los componentes del control interno:

### **Ambiente de Control**

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

### **Valoración de Riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales debes valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

### **Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

### **Información y Comunicación**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contiene información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio... La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

### **Monitoreo**

Los sistemas de control interno deben monitorearse, procesos que valora la calidad del desempeño de sistema en el tiempo. (p. 5-6)

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Investigación Documental:** Se sustenta en la documentación escrita sobre un determinado tema siendo seleccionados y analizados aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el objeto de estudio.

**Investigación Bibliográfica:** La investigación se fundamentará en recopilaciones y análisis de diversos libros relacionada sobre la Auditoría Administrativa, teniendo en cuenta que la información tomada ha sido previamente revisada y verificada.

## **MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **Métodos**

**Deductivo.-** Este método parte de las verdades generales o universales hasta llegar a las particulares, descendiendo de las causas a los efectos.

### **Técnicas**

**Observación.-** Con esta técnica se pudo observar las instalaciones del Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza, además de las diferentes actividades que desarrolla la institución con el fin de tener un conocimiento general del área objeto de estudio.

**Análisis.-** Permite analizar los diferentes hechos en base a la información y evidencia obtenida.

.

## **DISCUSIÓN**

Una vez realizada la presente auditoria administrativa, se obtuvo lo siguiente:

El organigrama estructural no está acorde a la realidad operativa de la Institución. Falta de planificación por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano en coordinación con la Dirección para conformar una comisión que actualice la normativa interna de la institución.

### **Conclusión**

Según la norma de control interno: **200-04 Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información

### **Recomendación**

Al Directorio del Patronato Provincial disponer la actualización la estructura orgánica.



#### Condición

Inexistencia de un Código de Ética que rija el comportamiento de los servidores bajo valores y principios. Según la norma de control interno: **200-01 Integridad y Valores Éticos.**- La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

#### Conclusión

Según la norma de control interno: **200-01 Integridad y Valores Éticos.**- La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción

#### Recomendación

Al Directorio del Patronato Provincial disponer la elaboración el Código de Ética que permita mejorar el comportamiento de las servidoras y servidores dentro de la institución y contribuir al buen uso de los recursos públicos.

.

#### Condición

Manual de clasificación y valoración de puestos desactualizado.

Según la norma de control interno: **407-02 Manual de clasificación de puestos.**- Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

#### Conclusión

Según la norma de control interno: **407-02 Manual de clasificación de puestos.**- La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal

#### Recomendación

A la Jefa de la Unidad Administrativa de Talento Humano actualizar y verificar el cumplimiento del de clasificación y valoración de puestos.

#### Condicion

No se realiza rotación de personal con la finalidad de evitar la existencia de personal indispensable.

Según la norma de control interno: **407-07 Rotación de Personal.-** Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

#### Conclusion

Según la norma de control interno: **407-07 Rotación de Personal.-** Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable

#### Recomendación

A la Jefa de la Unidad de Administración del Talento Humano tomar acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, con el propósito de ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable

## CONCLUSIONES

En el Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza existen servidores que no cumplen con el perfil establecido para cada puesto de trabajo esto se da por no cumplir con los pasos que establece la normatividad para la convocatoria, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal en la institución y que garantice los concursos de méritos y oposición.

La Institución no aplica indicadores de gestión que le permita medir cuantitativamente y cualitativamente el comportamiento del desempeño de los funcionarios con el fin de detectar los nudos críticos, y tomar acciones correctivas en busca de la calidad del servicio.

La falta de un Código de Conducta hace que los servidores de la institución no desarrollen sus competencias con mayor calidez y eficacia y que permitan satisfacer a los usuarios del servicio que presta la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Arens, et al. (2007) *Auditoría: Un enfoque integral* (11ª ed.). México: Pearson Educación.

Estupiñan, R. (2006) *Control interno y fraudes* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Franklin, E. B. (2007) *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio* (2ª ed.). México: Pearson Educación.

Franklin, E. B. (2013) *Auditoría administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial* (3ª ed.). México: Pearson Educación.

González, Á. L. (2006) *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Mancillas, E. J. (2011) *La auditoría administrativa: Un enfoque científico* (2ª ed.). México: Trillas.

Mantilla, S. (2005) *Control interno: Método COSO* (4ª ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

Rodríguez, J (2010) *Auditoría administrativa* (9ª ed.). México: Trillas.

Sotomayor, A. A. (2008) *Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación* (1ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Zambrano, A. (2007) *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas.