

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



---

AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA  
GESTIÓN DE LA EMPRESA DECÓRATE S.R.L. DE LA CIUDAD DE  
TRUJILLO PERIODO 2013

---

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORAS:**

Br. CHUQUIRUNA CHOLAN LIZBETH GRACIELA

Br. HUAMAN OCAMPO DIANA YSABEL

**ASESOR:**

MG. JUAN SANDOVAL EGUSQUIZA

**Trujillo – Perú**

**2015**

## PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DECÓRATE S.R.L. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO PERIODO 2013; luego de haber culminado nuestros estudios en esta superior casa donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua y constante que pretende mejorar la Gestión de la Empresa DECORATE S.R.L. de la ciudad de Trujillo.

Atentamente,

---

Br. Chuquiruna Cholan Lizbeth Graciela

---

Br. Huamán Ocampo Diana Ysabel

## **DEDICATORIA**

### **Quiero dedicar a Dios**

Mi fuerza por bendecirme grandemente ya que todo es gracias a él.

### **A mis padres Graciela y Manuel**

Por su amor por siempre confiar en mí en creer que lo puedo lograr por su apoyo incondicional y su dedicación. Por enseñarme a siempre luchar por lo que quiero de la mano de Dios.

### **Agradecer especialmente a Mama y mi hermana Jenny**

Por su esfuerzo su confianza, su paciencia, su entrega por nunca dejarme por permitir soñar y lograr juntas esta meta.

### **A cada uno de mis sobrinos**

Para demostrarle que sean perseverantes en la vida que nunca dejen de creer en sus sueños y que son mi orgullo.

**Lizbeth Graciela**

## **DEDICATORIA**

### **Doy gracias a Dios**

Por permitirme tener tan nueva experiencia dentro de mi universidad por permitirme convertirme en un profesional, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación.

### **A mi madre querida Rosa**

En el cielo por confiar en mí, por sus consejos, apoyo constante a lo largo de mi vida, que con su esfuerzo y sacrificio me ayudo a llegar a esta etapa y convertirme en un profesional que es la mejor herencia.

### **Finalmente agradezco a mi padre y hermano**

Que estuvieron en los momentos más difíciles de mi vida.

**Diana Ysabel.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por siempre estar a nuestro lado manifestándose en nuestra vida bendiciéndonos y permitiéndonos llegar hasta esta meta.

A nuestra familia a nuestros padres y hermanos, a mi hermana Jenny por siempre avalar este sueño y hacerlo realidad, a mi hermana Gladys por su perseverancia, por ser ambas esas voces de aliento diciéndome que con el estudio y Dios hay un mejor mañana y perseguir mis sueños.

A la Universidad Privada Antenor Orrego por ser nuestra alma mater, a los profesores por los conocimientos aprendidos y por todas las anécdotas vividas.

A nuestro asesor por dedicar parte de su tiempo y apoyo incondicional para el desarrollo de esta tesis.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Decórate S.R.L., con el propósito Implementar la auditoria administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa DECÓRATE S.R.L de la ciudad de Trujillo periodo 2013. Se planteó el siguiente problema la aplicación de una auditoria administrativa permitirá evaluar de manera integral la gestión de la empresa DECÓRATE S.R.L. de la ciudad de Trujillo periodo 2013, entonces surgió la interrogante de qué manera la aplicación de auditoria administrativa, permitirá evaluar la gestión de la empresa Decórate S.R.L de la ciudad de Trujillo periodo 2013.

Han participado en la investigación 22 empleados de la empresa Decórate a quienes se les aplico el cuestionario elaborado para tal fin, el diseño de contrastación es de una sola casilla, para el análisis de los datos se ha utilizado la estadística descriptiva.

Los resultados de la investigación han permitido determinar que la gestión de la empresa Decórate en el periodo de análisis no es la más adecuada, se percibe que no se cumple con las normas, políticas y procedimientos establecidos en el manual operativo de la empresa, que traen como consecuencia las demoras y cuellos de botella en el proceso de atención al cliente y por consiguiente la insatisfacción de este. Frente a esta realidad se recomienda a la empresa especificar detalladamente las funciones a cada uno de los puestos de los colaboradores, así como un programa de capacitación que incluya en primera instancia la socialización de los instrumentos de gestión de la empresa como son: el plan estratégico, manuales de organización y funciones y protocolos de atención de cliente, para que a través de ello los colaboradores tengan mayor conocimiento de las actividades a desempeñar y evitar los cuellos de botella y la mala gestión empresarial.

**Palabras Claves:** Auditoria administrativa, evaluación y gestión

## **ABSTRACT**

This research was conducted at the company decorate SRL, in order implement the administrative audit as a tool to evaluate the management of the company decorate S.RL city of Trujillo period 2013. The following issue is raised applying a administrative audit will assess comprehensively the management of the company decorate SRL Trujillo City 2013 period, then the question of how implementation of administrative audit arose, he will assess the management of the company decorate SRL Trujillo 2013 period.

They have participated in 22 research Decoration Company employees who were administered the questionnaire prepared for that purpose, contrasting design is one box, for data analysis was used descriptive statistics.

The research results have established that the management of the company decorate the analysis period is not adequate, is perceived not meet the standards, policies and procedures in the operating manual for the company, which bring as a result of delays and bottlenecks in the process of customer dissatisfaction and therefore this. Faced with this reality the company is recommended to specify in detail the functions of each of the positions of the employees, as well as a training program that includes in the first instance the socialization of management tools the company such as: strategic plan , organization and functions manuals and customer care protocols, so that through that employees have greater knowledge of the activities to play and avoid bottlenecks and poor management.

**Keywords:** management audit, assessment and management

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA: .....	2
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	4
1.3. ANTECEDENTES .....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.5. HIPÓTESIS .....	6
1.6. OBJETIVOS .....	7
1.6.1. Objetivo General.....	7
1.6.2. Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1. LA AUDITORIA.....	9
2.1.1.1. Definición.....	9
2.1.1.2. Clasificación de auditorías por su área de aplicación.....	13
2.1.1.3. Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	20
2.1.1.4. ¿Cuándo realizar una Auditoría y por qué? .....	24
2.1.2. Auditoria Administrativa.....	26

2.1.2.1. Necesidades de la auditoria administrativa .....	27
2.1.2.2. Objetivos de la auditoria administrativa .....	28
2.1.2.3. Técnicas de la Auditoria Administrativa .....	29
2.1.2.4. Modelos de Auditoria Administrativa .....	32
2.1.3. GESTIÓN .....	41
2.1.4.1. DEFINICIÓN .....	41
2.1.4.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	41
2.1.4.3. LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	42
2.1.4.4. FUNCIONES DE LA GESTIÓN .....	43
2.1.4.5. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN.....	43
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.2.1. LA AUDITORIA.....	44
2.1.2. GESTIÓN .....	44
2.1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	44
CAPÍTULO III: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS .....	45
3.1. MATERIAL .....	46
3.1.1. Unidad de Análisis.....	46
3.1.2. Población muestral .....	46
3.1.3. Marco de muestreo.....	46
3.2. PROCEDIMIENTOS.....	47
3.2.1. Método .....	47
3.2.2. Tipo de investigación.....	47
3.2.3. Diseño de contrastación .....	48
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
4.1. RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA DECÓRATE S.R.L.....	52
4.2. RESULTADO DE LA ENTREVISTA LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA DECÓRATE S.R.L .....	67
4.3. HALLAZGOS DE LA AUDITORIA .....	68
4.4. PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA .....	69
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	70

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74
5.1. CONCLUSIONES:.....	75
5.2. RECOMENDACIONES .....	76
BIBLIOGRAFÍA .....	77
ANEXOS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Conocimiento de visión de la empresa.....	53
Tabla N°2: Conocimiento de la misión de la empresa.....	54
Tabla N°3: Nivel de conocimiento de normativas de atención al cliente .....	55
Tabla N°4: Conocimiento del organigrama.....	56
Tabla N°5: Función del Puesto de Trabajo.....	57
Tabla N°6: La gestión empresarial es adecuada para los colaboradores .....	58
Tabla N°7: Obligaciones laborales de la empresa.....	59
Tabla N°8: Conocimiento de tiempo límite para atención al cliente.....	60
Tabla N°9: Conoce los procedimientos de atención al cliente.....	61
Tabla N°10: Nivel de satisfacción del empleador .....	62
Tabla N°11: Capacitaciones constantes al personal para mejorar su eficiencia laboral.....	63
Tabla N°12: Trabajadores identificados con la empresa .....	64
Tabla N°13: Método de Control .....	65
Tabla N°14: Equipamiento de la empresa.....	66

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Población muestral de trabajadores de la empresa DECÓRATE S.R.L. ....	46
Cuadro N° 2: Cuadro de técnicas e instrumentos .....	47
Cuadro N° 3: Cuadro de Operacionalización de Variables .....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Conocimiento de visión de la empresa .....	53
Gráfico N° 2: Conocimiento de la misión de la empresa .....	54
Gráfico N° 3: Nivel de conocimiento de normativas de atención al cliente .....	55
Gráfico N° 4: Conocimiento del organigrama .....	56
Gráfico N° 5: Función del Puesto de Trabajo .....	57
Gráfico N° 6: La gestión empresarial es adecuada para los colaboradores .....	58
Gráfico N° 7: Obligaciones laborales de la empresa .....	59
Gráfico N° 8: Conocimiento de tiempo límite para atención al cliente .....	60
Gráfico N° 9: Conoce los procedimientos de atención al cliente .....	61
Gráfico N° 10: Nivel de satisfacción del empleador.....	62
Gráfico N° 11: Capacitaciones constantes al personal para mejorar su eficiencia laboral.....	63
Gráfico N° 12: Trabajadores identificados con la empresa.....	64
Gráfico N° 13: Método de Control .....	65
Gráfico N°14: Equipamiento de la empresa .....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Etapas del modelo de auditoria de William P. Leonard. ....	36
---	----

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

En el Perú de hoy estamos inmersos en un mercado altamente competitivo, cualquier empresa que quiera estar bien posicionada precisa la utilización de las diferentes herramientas de gestión. La situación económica, la apertura del mercado y el aumento de la competencia han obligado a las empresas a enfocarse en el cliente y elevar la calidad de servicios y productos

Actualmente las organizaciones están basadas en la toma de decisiones la cual es fundamental para el adecuado desempeño y desenvolvimiento de las empresas en el campo en el que se desempeñan ya que es clave para el futuro éxito o fracaso de la empresa así mismo para lograr el cumplimiento de las metas es necesario un exhaustivo Control ya que este nos servirá para fiscalizar desde el desarrollo de actividades hasta el uso idóneo de los recursos disponibles por la empresa.

Esta consideración entendiendo que el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante pues la generalidad de las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por estas que su vida sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De igual manera que si una organización no cuenta con un clima favorable tiene sus desventajas frente a otras que si lo tienen, puesto que van a proporcionar una mayor calidad en la vida de su personal, en consecuencia mejoran sus servicios y sus productos.

Decórate S.R.L., es una empresa de servicios que lleva más de 10 años en el mercado. Se dedica a la atención de eventos en general, brindando servicios de bufets, bocaditos, toldos, etc.

Inició sus operaciones con un público objetivo reducido, en el cual sólo figuraban personas naturales. Posteriormente se orientó

también a la atención de eventos institucionales, teniendo entre sus clientes a importantes empresas del medio.

La calidad de sus productos y servicios le han permitido llegar a mercados fuera de la ciudad de Trujillo, llegando a atender eventos en Chimbote, Chiclayo, etc.

En este contexto Decórate S.R.L no cuenta con un área dentro de la empresa dedicada a realizar una auditoria por lo que no se puede conocer con exactitud los problemas de gestión presentados en la empresa los que son apreciados superficialmente como demoras innecesarias, costos elevados por lo que se quiere recabar información para poder incidir en los puntos más predeterminantes donde se focaliza el problema

Sin embargo se presentan ciertos problemas relacionados con la gestión de la empresa Decórate S.R.L. Los que son apreciados superficialmente como:

- Condición: Ausencia de estrategias de crecimiento
- Condición: Presencia de cuellos de botella en el proceso de elaboración
- Condición: Elevados costos de producción
- Condición: Clima Organizacional desfavorable.
- Condición: Deficiente dirección y control del área de logística

Es por allí donde se va a conocer en profundidad las causas y consecuencias de la problemática existente que tiene la gestión administrativa de la empresa

De esta manera se verifica la situación actual de la empresa, observando las debilidades actuales que desarrolla la empresa, para luego emitir las observaciones y recomendaciones así como la

opinión respectiva para poder plantear e implementar las estrategias necesarias para poder mejorar el área de estudio.

## **1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA:**

¿De qué manera la aplicación de la auditoría administrativa, permitirá evaluar la gestión de la empresa Decórate S.R.L de la ciudad de Trujillo periodo 2013?

## **1.3. ANTECEDENTES**

### **Internacional:**

- Murillo,(2013) en su tesis titulada “.Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del Municipio Maracaibo” Universidad Rafael Urdaneta, concluyó que:

Los resultados indicaron que se planifica estableciendo los objetivos estratégicos de la unidad de auditoría, contando con la determinación de riesgos y procedimientos específicos a ejecutar. El trabajo es desarrollando por los auditores internos con base en la legislación vigente y tomando en consideración lo establecido por normas internacionales de auditoría interna. En cuanto a los controles internos, presentan algunas deficiencias en cuanto a las políticas contables, especialmente referidos a la determinación de ocurrencia de la posible pérdida para establecer el monto, para la provisión de cuentas incobrables, y es mediante eficiente la gestión de riesgos asociados con la auditoría interna para el logro de los objetivos.

### **Nacionales:**

- Sebastián (2014) en su tesis titulada “La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en

los procesos de adquisición del sector interior”. Universidad San Martín de Porres, concluyo que :

La Auditoría de Gestión en los procesos de compras es un tema de mucha actualidad en donde se ha apreciado en los diferentes niveles del Estado que los procesos para las adquisiciones padecen de muchas dificultades, ya sea por las normas existentes o por parte de la argucia de los proveedores quienes dejan de lado los principios de la ética personal, impidiendo la normal secuencias que debe tener los procesos en las compras del Estado.

- Díaz, (2014) en su tesis titulada “Auditoría operativa aplicada al área de ventas, en la Empresa Pardo’s Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo ,concluyó que:

Esta Empresa Pardo’s Chicken Chiclayo muestra una gran preocupación por el servicio a sus clientes y sus estrategias de ventas han generado una buena promoción de sus productos a nivel Nacional e Internacional. Por tal motivo es necesario que sus procesos operativos sean eficientes y que los controles operativos permitan alcanzar el rendimiento y crecimiento en las ventas y alcanzar sus metas y objetivos trazados.

#### **Locales:**

- Marquillo, (2012) en su tesis titulada “Auditoria administrativa para mejorar la atención al cliente en el restaurant Pizza Hut en el centro comercial Real Plaza Trujillo”. (tesis de pre grado), Universidad Privada Antenor Orrego – UPAO para optar el título de licenciado en administración UPAO. Concluyó que:

La auditoría realizada le ha permiti6 mejorar el proceso de atención al cliente principalmente en términos de trato del personal y de tiempos de atención, aspectos que se pueden mejorar también en la empresa Dec6rate por cuanto el trato del

personal y los tiempos de atención son problemas latentes en la empresa.

- Villanueva, (2002) en su tesis titulada “Influencia del control indirecto” (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, concluyo que:

El control es una aplicación que busca fiscalizar e interactuar con el cliente interno de la empresa, es decir reconocer que cada cliente o usuario tiene un valor propio que nos marca la pauta para poder retenerlo permanentemente mediante la satisfacción plena de sus necesidades.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La determinación de la problemática del control y funcionamiento administrativo de las grandes empresas del país, en tanto más hallan en nuestra ciudad importantes sucesos que son determinantes en la toma de decisiones por cuanto estos respaldan el buen funcionamiento de la gestión que realiza la empresa quien es el responsable de que los recursos que dispone la institución sean usados de manera óptima y eficiente.

Una vez culminado el trabajo de Auditoria va servir de base a la empresas para que logre mejorar la gestión, eficacia y eficiencia en la calidad de servicio, ya que esto les permitirá desarrollarse y captar más clientes y estar al tanto de los cambios existentes en este mundo globalizado, todo esto está enfocado en no perder de vista a los a los empleados y clientes ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización.

#### **1.5. HIPÓTESIS**

La aplicación de una auditoria administrativa permitirá evaluar de manera integral la gestión de la empresa DECÓRATE S.RL. de la ciudad de Trujillo periodo 2013.

## **1.6. OBJETIVOS:**

### **1.6.1. Objetivo General:**

Implementar la auditoria administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa DECÓRATE S.RL de la ciudad de Trujillo periodo 2013.

### **1.6.2. Objetivos Específicos:**

1. Conocer las incidencias de los problemas actuales de gestión en la empresas DECÓRATE S.RL. de la ciudad de Trujillo
2. Evaluar los sistemas de control y funcionamiento de DECÓRATE SRL vigentes en el área administrativa
3. Determinar el grado de eficiencia del área administrativa de DECÓRATE SRL.
4. Plantear propuestas que mejore la gestión de la empresa DECÓRATE SRL de la ciudad de Trujillo.

# **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1. MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1. LA AUDITORIA**

#### **2.1.1.1. Definición.**

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con visitas eventuales a la organización para conocer las incidencias problemáticas con el fin de aplicar acciones correctivas, en el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Otras posibles definiciones pueden ser:

Según Leonard (1991), la auditoría administrativa se define como: "Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Según Franklin (2007), Señala que la auditoría administrativa es "una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorar.

Según Mancilla (2009), Es la técnica de control administrativo que examina-sistemática e integralmente- el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de las mismas.

## **Clasificación de las Auditorías.**

Sánchez (2005), nos expresa que las auditorías se clasifican:

### **a) Auditoría Externa:**

Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.

### **b) Fiscal.**

Es realiza a los registros y operaciones contables de una empresa.

Se denomina fiscal a la Auditoría externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos. (Corresponde a la Oficina Nacional de Administración Tributaria – ONAT ejercer estas funciones). Auditoría independiente.

Se denomina Auditoría independiente a la Auditoría externa que realiza una sociedad civil de servicios u otras organizaciones a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio de la Auditoría Interna. Se denomina Auditoría interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponda; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y ayudar al fortalecimiento de la disciplina en general.

**c) De Gestión u Operacional.**

Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

**d) Financiera o de Estados Financieros.**

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las

disposiciones económico – financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno.

**e) Auditoria Especial.**

Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

Así mismo, comprenden trabajos de investigación, y la auditoría que se realiza con el objetivo de conocer en qué medida se ha erradicado las deficiencias detectadas con anterioridad. Estos casos comúnmente se identifican como Auditorías Recurrentes o de Seguimiento.

**Clasificación de la auditoria por su lugar de origen:**  
Según Sánchez (2005)

- a) **Auditoría externa:** es realizada por auditores totalmente ajenos a la empresa, esto permite que el auditor externo utilice su libre albedrío en la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas con las cuales hará la evaluación de las actividades y operaciones de la empresa que audita.

**Ventaja**

Al no tener ninguna dependencia de la empresa, el trabajo de los auditores es totalmente independiente y libre de cualquier injerencia la autoridades de la empresa auditada.

### Desventaja

Al auditor conocer poco la empresa, su evaluación puede estar limitada a la información que pueda recopilar.

- b) Auditoría interna: es realizada por un auditor que labora en la empresa donde se realiza la misma.

### Ventaja

Debido a que el auditor pertenece a la empresa, casi siempre conoce integralmente sus actividades, operaciones y áreas; por lo tanto su revisión puede ser más profunda y con mayor conocimiento de las actividades, funciones y problemas de la institución.

### Desventaja

Su veracidad, alcance y confiabilidad pueden ser limitados, debido a que puede haber cierta injerencia por parte de las autoridades de la institución sobre la forma de evaluar y emitir el informe.

## **2.1.1.2. CLASIFICACIÓN DE AUDITORÍAS POR SU ÁREA DE APLICACIÓN.** El mismo autor Sánchez (2005)

- a) **Auditoría financiera (contable).**- La actividad del auditor consiste en revisar la correcta aplicación de los registros contables y operaciones financieras de las empresas.

Tiene como objetivo el examen y evaluación de los saldos y su presentación en los estados financieros; para dictaminar sobre la razonabilidad de estos con base en norma de auditoría de aceptación general, tanto

internacionales como nacionales; primando estas últimas sobre aquellas.

Tiene como objetivo el examen y evaluación de los saldos y su presentación en los estados financieros; para dictaminar sobre la razonabilidad de estos con base en norma de auditoría de aceptación general, tanto internacionales como nacionales; primando estas últimas sobre aquellas.

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

**APLICACIÓN:** Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor

**QUE AUDITA:** analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa.

**PARA QUE SE AUDITA:** Para mejorar el rendimiento y eficacia de su empresa.

## **b) Auditoria operativa**

Es realizada simultáneamente como apoyo y aseguramiento de la financiera. Consiste en la evaluación de las operaciones y procedimientos efectuado por la empresa durante el periodo examinado realizada por el auditor independiente.

## **c) Auditoría administrativa.-**

Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza a la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

Comprende el examen del establecimiento y cumplimiento de los planes, políticas, metas y objetivos trazado por la dirección general en todas las fases del proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control, evaluación.

Entre los aspectos a examinar podemos señalar:

Existencia y desarrollo del cumplimiento de la misión, objetivo y entidad de los programas trazados

Viabilidad de los objetivos trazados

Conocimiento de meta a corto y largo plazo

Conformación de una adecuada estructura orgánica

Selección, contratación, y liquidación del personal

Existencia y conocimiento de las funciones, manuales, reglamentos, normas legales etc.

Existencia y aplicación del reglamento interno del trabajo y de seguridad industrial

Informe oportuno a las autoridades estatales

Oportunidad de la comunicación interna

Existencia, mantenimiento, conservación, custodia y uso de los bienes

La auditoría administrativa coayuda con sus análisis a la preparación de la empresa para el futuro, envolver en su análisis los aspectos presupuestales, calidad total y reingeniería en la toma de decisiones.

Leonard (1991) es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

APLICACIÓN: Revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento.

QUE AUDITA: las políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes

PARA QUE SE AUDITA: Para asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas

**d) Auditoría operacional.-** Es la revisión sistemática y exhaustiva, sistemática y específica que se realiza a las actividades de una empresa, con el fin de evaluar su existencia, suficiencia, eficacia, eficiencia y el correcto desarrollo de sus operaciones.

La revisión o examen crítico construido de las operaciones efectuadas, en las empresas, así como en

el procedimiento seguido para su desarrollo y registros tendientes a obtener un seguro como oportuna información constituye la esencia de esta auditoría, se centra en la calidad de operaciones. Busca analizar para mejorar los procesos que incrementan efectividad a través de eficiencia, procurando minimizar costos, para lograr optimización de los recursos, al recomendar mejores técnicas operacionales, constituye propósitos esenciales de la evaluación. Incluyen distintas etapas de: Compra, almacén, inventarios, producción, ventas, cartera, cobranzas, finanzas, recursos humanos, sistema contable, y procesamiento electrónico de datos.

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio.

APLICACIÓN: Asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

QUEAUDITA: Los Sistemas operativos, productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas.

PARA QUE SE AUDITA: Para descubrir posible incompatibilidad entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas

**e) Auditoría integral.-** Es la revisión exhaustiva, sistemática y global que realiza un equipo multidisciplinario de profesionales a todas las actividades y operaciones de una empresa, con el propósito de evaluarla de manera integral, todas sus áreas administrativas.

**f) Auditoría gubernamental.-** Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental.

**g) Auditoría informática.-** Es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos o de redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos, y demás componentes. El propósito fundamental es evaluar el uso adecuado de los sistemas para el correcto ingreso de los datos, el procesamiento adecuado y la emisión oportuna de sus resultados en la organización.

Es conocida como auditoria de sistemas, teniendo como objetivo evaluar sistemas informáticos en forma integral, los procedimientos y seguridad de los equipos electrónicos o hardware de los programas o software que posea la empresa sean propios o de modalidad de servicios.

Analiza la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

**h) Auditoría laboral.-** Es realizada a las actividades, funciones y operaciones relacionadas con el factor humano de una empresa.

Auditoría de proyecto de inversión.- Es la revisión y evaluación que se realizan a los planes, programas y

ejecución de las inversiones de los recursos económicos de una institución pública o privada.

Auditoría a la caja chica o caja mayor (arqueos).- Es la revisión periódica del manejo del efectivo que se asigna a una persona o área de una empresa, de los comprobantes de ingresos y egresos generados por sus operaciones cotidianas.

Auditoría al manejo de mercancías (inventarios).- Es la revisión física que se realiza a través del conteo de los bienes, productos y materias primas, intermedias o de consumo final de una empresa.

- i) **Auditoría ambiental.**- Es la evaluación que se hace de la calidad del aire, la atmósfera, el ambiente, las aguas, ríos, lagos y océanos, así como la conservación de la flora y la fauna.
- j) **Auditoría con la computadora.**- Es la que se realiza con el apoyo de los equipos de cómputo y sus programas para evaluar cualquier tipo de actividades y operaciones, no necesariamente computarizadas, pero si susceptibles de ser automatizadas.
- k) **Auditoría sin la computadora.**- Es la auditoría que se realiza con técnicas y procedimientos tradicionales del comportamiento y valides de las transacciones económicas, administrativas y operacionales de un área de computo.
- l) **Auditoría a la gestión informática.**- Su aplicación se enfoca exclusivamente a la revisión de las funciones y actividades de tipo administrativo que se realizan dentro de un centro de cómputo, tales como planeación, organización, dirección y control del centro.

### 2.1.1.3. Normas de auditoría generalmente aceptadas

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios y requisitos que debe cumplir el auditor en el desempeño de sus funciones de modo que pueda expresar una opinión técnica responsable, también son llamadas Normas Técnicas de Auditoría.

#### 1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Falconí, (2011), nos señala que estas normas pueden diferir de país en país (por lo general son dictadas por el colegio de contadores de cada país) pero, en general, son 10 y se agrupan en tres grandes renglones:

Normas personales o generales

Normas relativas a la ejecución del trabajo

Normas relativas a la preparación de los informes

Normas personales o generales

Regulan las condiciones que deben reunir el auditor de cuentas y su comportamiento en el desarrollo de su actividad.

**Entrenamiento y capacidad profesional:** La auditoría debe ser ejecutada por un personal que tenga el entrenamiento técnico adecuado y criterio como auditor. No basta con la obtención del título profesional de contador público, sino que es necesario tener una capacitación constante mediante seminarios, charlas, conferencias, revistas, manuales, trabajos de investigación, etcétera, y el entrenamiento en el campo.

**Cuidado y diligencia profesional:** Debe ponerse todo el cuidado profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del informe. El debido cuidado impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de una auditoría independiente y exige cumplir las normas relativas al trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere de una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. La capacidad y cuidado profesional es una norma común a la profesión del contador público y a todas las profesiones que se desprenden del carácter profesional de la actividad de auditoría. Si bien es cierto que un profesional no puede ser considerado infalible y, por lo tanto, no se le puede exigir éxito, se debe evaluar la capacidad para el desempeño de las actividades profesionales o su negligencia. En efecto, la actividad profesional, en tanto humana, es falible y se debe considerar que el común de las personas no tiene definido el concepto del alcance de auditoría que se realiza sobre la base de muestras, evidencia selectiva y, sobre todo, de la opinión, cuando se refiere a la presentación razonable de la situación financiera. La razonabilidad financiera depende del juicio y el juicio es susceptible de error.

**Independencia:** Para que los interesados confíen en la información financiera este debe ser dictaminado por un contador público independiente que de antemano haya aceptado el trabajo de auditoría, ya que su opinión no este influenciada por nadie, es decir, que su opinión es objetiva, libre e imparcial.

## **2. Normas relativas a la ejecución del trabajo**

Su fin es determinar los medios y las actuaciones que aplican al auditor en su ejercicio.

**Planeación y supervisión:** La auditoría debe planificarse adecuadamente y el trabajo de los asistentes debe ser supervisado apropiadamente. La auditoría de los estados financieros requiere de una operación adecuada para alcanzar totalmente los objetivos de la forma más eficiente. La designación de auditores externos por parte de la empresa se debe efectuar con la suficiente anticipación al cierre del período materia del examen, con el fin de permitir el adecuado planeamiento del trabajo del auditor y la aplicación oportuna de las normas y procedimientos de auditoría. Por su parte, la supervisión debe ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo. Debe dejarse en los papeles de trabajo evidencia de la supervisión ejercida.

**Estudio y evaluación del control interno:** Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y alcance de las pruebas que se deben realizar. Solo es obligatorio para el auditor el examen de aquella parte del sistema general de preparación de los estados financieros que se va a auditar. Este estudio y evaluación del control interno se debe hacer cada año adoptando una base relativa de las áreas de evaluación y profundizando su incidencia en aquellas áreas donde se advierten mayores deficiencias. Asimismo, el auditor, al evaluar el control interno, determinará sus deficiencias, su gravedad y posibles repercusiones. Si las fallas son graves y el

auditor no suple esa limitación de una manera práctica, deberá calificar su dictamen y opinar con salvedad o abstención de opinión.

**Obtención de la evidencia suficiente y competente:** Debe obtenerse suficiente evidencia mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros auditados. Una evidencia será insuficiente, por ejemplo, cuando no se ha participado en una toma de inventarios, no se confirmó las cuentas por cobrar, etc.

### **3. Normas relativas a la preparación de los informes**

El dictamen de un auditor es el documento por el cual un contador público, actuando en forma independiente, expresa su opinión sobre los estados financieros sometidos a su examen. La importancia del dictamen ha hecho necesario el establecimiento de normas que regulen la calidad y los requisitos para su adecuada preparación. Está compuesto por cuatro NAGAS:

**Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA):** El informe debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los PCGA. Esta norma requiere que el auditor conozca los principios de contabilidad y procedimientos, incluyendo los métodos de su aplicación.

**Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados:** para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores, es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases de

aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados, en caso contrario, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos.

**Revelación suficiente.** A menos que el informe del auditor lo indique, se entenderá que los estados financieros presentan en forma razonable y apropiada, toda la información necesaria para mostrarlos e interpretarlos apropiadamente.

**Opinión del auditor.** El dictamen debe expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados en su conjunto o una afirmación a los efectos de que no puede expresar una opinión en conjunto. El objetivo de esta norma, relativa a la información del dictamen, es evitar una mala interpretación del grado de responsabilidad que se está asumiendo. El auditor no debe olvidar que la justificación para expresar una opinión, ya sea con salvedades o sin ellas, se basa en el grado en que el alcance de su examen se haya ajustado a las NAGAS.

#### **2.1.1.4. ¿Cuándo realizar una Auditoría y por qué?**

Según Sánchez (2005) algunas de las razones más importantes para realizar una auditoría pueden ser las siguientes.

##### **Razones Externas.**

##### **a) Cambios en el marco legislativo.**

La liberación o la legislación cambian el entorno, convirtiéndolo en menos previsible, ya que se sustituye una situación perfectamente definida por unas leyes

reguladoras por otra regida por las fuerzas de la competencia.

La privatización de organizaciones cambia la orientación de las mismas, obligándolas a evolucionar desde un modelo burocrático a un modelo orientado al servicio al cliente y a la eficiencia de las actuaciones.

La supresión de barras comerciales obliga a la apertura de horizontes hacia unos mercados de competencia internacional en lugar de unos mercados cerrados internos.

### **b) Fluctuaciones del mercado.**

Los ciclos económicos obligan a las organizaciones a adoptar estrategias diferenciadas y, por consiguiente, a cambiar su orientación.

La innovación tecnología puede convertir de forma repentina en obsoletas a empresas y sectores industriales enteros. La empresa debe adaptarse a esos cambios.

### **Razones internas.**

La planificación de la sucesión en puestos directivos hace posible la identificación de nuevos valores internos o fichaje de personal externo.

La búsqueda de nuevos talentos con la finalidad de ubicarlos en posiciones directivas clave.

La resolución de los problemas de comunicación motiva la auditoria tanto para diagnosticar problemas como para corregir las disfunciones.

### **a) Razones interno- externas**

Es conveniente realizar una auditoria entre la firma de los acuerdos iniciales y el final de la misma, con la finalidad de valorar la capacidad de gestión del equipo directivo copartícipe y analizar la posición competitiva de la empresa.

### **b) Reorganizar la empresa**

Puede venir motivada por varias causas: como son el debilitamiento en el equipo directivo, un cambio en la propiedad de la empresa, un cambio de estrategia o la creación de un nuevo producto.

## **2.1.2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Leonard (1991) nos dice que la Auditoria administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Fernández (1991) manifiesta que la Auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

### **2.1.2.1. Necesidades de la auditoría administrativa.**

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continua siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de: La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional), la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica), lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

### **2.1.2.2. Objetivos de la auditoria administrativa**

Según Franklin (2007) entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

#### **De control.**

Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

#### **De productividad.**

Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

#### **De organización.**

Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

#### **De servicio.**

Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

#### **De calidad.**

Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus Contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

### **De cambio.**

La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

### **De aprendizaje.**

Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

### **De toma de decisiones.**

Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

#### **2.1.2.3. Técnicas de la Auditoría Administrativa**

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2009) concluyo que Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias a los estados financieros sujetos a un examen, mediante los cuales, se obtiene la base para fundamentar la opinión

Para la obtención de información relacionada a una operación, función o tema que se examina, es necesario considerar que se está ante una investigación que lleva una metodología definida, misma que se ha abordado al hablar de la planeación y requerirá de la utilización de técnicas de auditoría para este fin, siendo las más comunes las siguientes:

**Entrevista.-** en un sentido general, representa el proceso de entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad, cubriendo así

su objetivo y la realiza en forma directa con el personal idóneo preferentemente de nivel directivo e inclusive del director o gerente y en su caso con personal de niveles de supervisor y operativo.

Este es un medio importante de obtener información para la Auditoría. Se deben preparar las preguntas con anterioridad, de tal forma que se nos dé la información que requerimos. Las personas que van a ser entrevistadas deben seleccionarse con cuidado y se les debe avisar previamente para que preparen la documentación que se requerirá. En la entrevista el auditor comenzará por establecer el propósito de la misma y la importancia del acopio de hechos para la revisión de las áreas funcionales bajo estudio. El ambiente debe ser amistoso y abierto, el auditor debe actuar con tacto y diplomacia todo el tiempo. Al final de la entrevista es aconsejable verificar la exactitud de la información, solicitando a la persona entrevistada que lea las notas del auditor y ponga sus iniciales.

**Observación directa.-** realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para fijarse en los acontecimientos que acontecen en la organización y relacionados con el tema de evaluación, así como el clima de trabajo imperante.

**Cuestionario.-** Representa un formulario prediseñado o elaborado al momento de su utilización para recoger información no teniendo límites para ello, en tal forma que comprende las diferentes áreas de la organización y sus operaciones, desprendiéndose de ello que no solo obtiene información del tema a evaluar sino que

también permite conocer aspectos generales de la organización.

El cuestionario debe de estar elaborado en forma clara que permita contestar en el momento en forma diligente teniendo en ocasiones dos opciones, es decir, un Sí o No, o bien varias opciones, en el primer caso se denominara de pregunta cerrada simple y en el segundo caso con respuestas múltiples, también existen de preguntas abiertas.

Dentro de las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:

- Agilidad en la obtención de información.
- Optimización de actividades derivadas de la auditoria.
- Confirmación de hechos y sucesos heterogéneos.

El primer punto es obvio su resultado, es decir, abrevia el proceso de obtención de información, en el segundo se detectan los efectos colaterales en el sentido que de diversos temas relacionados se obtiene referencia y finalmente en el tercero se aprovecha el diseño y contenido del cuestionario para ampliar su cobertura en aspectos interrelacionados aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa.

El análisis del funcionamiento actual se logra utilizando cuestionarios o secciones del mismo que sean pertinentes según el alcance de la Auditoria, además, el cuestionario permite al auditor sintetizar los elementos que causan dificultades y deficiencias a la organización. El sondeo que se lleva a cabo por el cuestionario, depende de la metodología que se aplique, pero generalmente se relaciona con los principios

administrativos: planeación, organización, dirección, Integración de personal y control. Una vez que se han diagnosticado los problemas reales, el auditor debe estar preparado para apreciar el nivel de desempeño del área investigada, indicando si es excelente, bueno, adecuado o pobre y hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño.

**2.1.2.4. Modelos de Auditoría Administrativa :** a continuación presentamos los diferentes modelos de auditoría administrativa

#### **Modelo de w. P. Leonard**

Indudablemente, uno de los precursores más importantes de la auditoría administrativa fue William P. Leonard, quien publicó su trabajo por primera vez en *Systems and Procedures: A Handbook for Business and Industry*, en 1959.<sup>1</sup> Como punto de partida y para efecto de una mejor comprensión del modelo de Leonard, transcribiremos lo que él considera como propósito de la AA: "El objetivo primordial de la AA consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en cualquiera de los elementos examinados, y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones." El panorama que presenta Leonard es amplio y variado. En su obra todo esto lo resume en un modelo de cuatro etapas; a) examen, b) evaluación, c) presentación, d) seguimiento. Además de la identificación de los factores precisos que él considera deberán ser evaluados en la AA.

### **Modelo de t. G. Rose**

Históricamente hablando, el gran mérito de Rose es que muy probablemente fue el primero que escribió sobre la auditoría administrativa como tal, en su obra *The Management Audit*, publicada en 1932. El punto de partida y preocupación de Rose fue la tremenda responsabilidad que tienen los directivos de empresas cuando toman decisiones trascendentes sin contar con la suficiente y confiable información necesaria. Ya pesar de que reconoció que una auditoría administrativa nunca podría llevarse a cabo en la misma forma como se hace la auditoría contable, propuso que, basados en lo que se reconoce como principios de la administración, podía sustentarse una auditoría administrativa que proporcionase la información suficiente y veraz para la toma de decisiones. El modelo de Rose parte de una premisa importante para él: "La auditoría administrativa deberá abarcar todo el campo de actividades de la empresa, desde la cúspide hasta las bases; empezando siempre por la 'cúspide, ya que la primera preocupación es saber si la gerencia general funciona satisfactoriamente." Para Rose, la auditoría administrativa consiste en el análisis de la organización y de la efectividad con que se trabajan cada una de las funciones.

### **Modelo de John w Buckley**

Buckley, autor y maestro de la Universidad de California en Los Ángeles, nos presenta su propuesta en un trabajo titulado "Cómo enfrentarse a la auditoría administrativa."; Según Buckley, "el objetivo de la auditoría administrativa es apreciar la organización, las

técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos".

El primero se propone para un propósito especial, donde el problema ha sido previamente identificado, y el equipo de auditoría propone un programa especial para resolverlo. El segundo se usa para llevar a cabo la auditoría administrativa como una práctica natural y regular de la administración de la empresa. Es decir, sin existir problema previamente definido, la auditoría se lleva a cabo periódicamente.

### **Modelo de John Nolan**

Según Nolan, "el objetivo de la auditoría administrativa es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización (empresa):" y aunque considera que no puede haber un solo programa tipo para ejecutar en todos los casos, debido a que las distintas funciones de la empresa tienen sus características propias, sí considera que la auditoría administrativa debe desarrollarse a través de una serie de pasos generales.

### **Modelo de Robert j. Thierauf**

Según Thierauf, el objetivo de la auditoría administrativa, es evaluar la capacidad de los administradores para administrar, partiendo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, de su planeación, organización, dirección y control." El modelo tiene una marcada influencia de la auditoría contable, lo cual se percibe en la certificación, que Thierauf propone que se haga al final del informe, tal y como lo acostumbran los auditores contables.

### **Modelo de Víctor rubio a. Y Jorge Hernández f.**

Según Rubio y Hernández, "el objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución".

### **Modelo de José a. Fernández arena**

Fernández Arena no nos habla, en su obra, sobre lo que él considera como finalidad de la auditoría administrativa; sin embargo, hemos querido interpretar esa finalidad a partir de la definición que hace de la misma. En este caso la finalidad sería, revisar la satisfacción de los objetivos institucionales. Su modelo está integrado, fundamentalmente, por una serie de cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes, sobre los cuales aplica la auditoría.

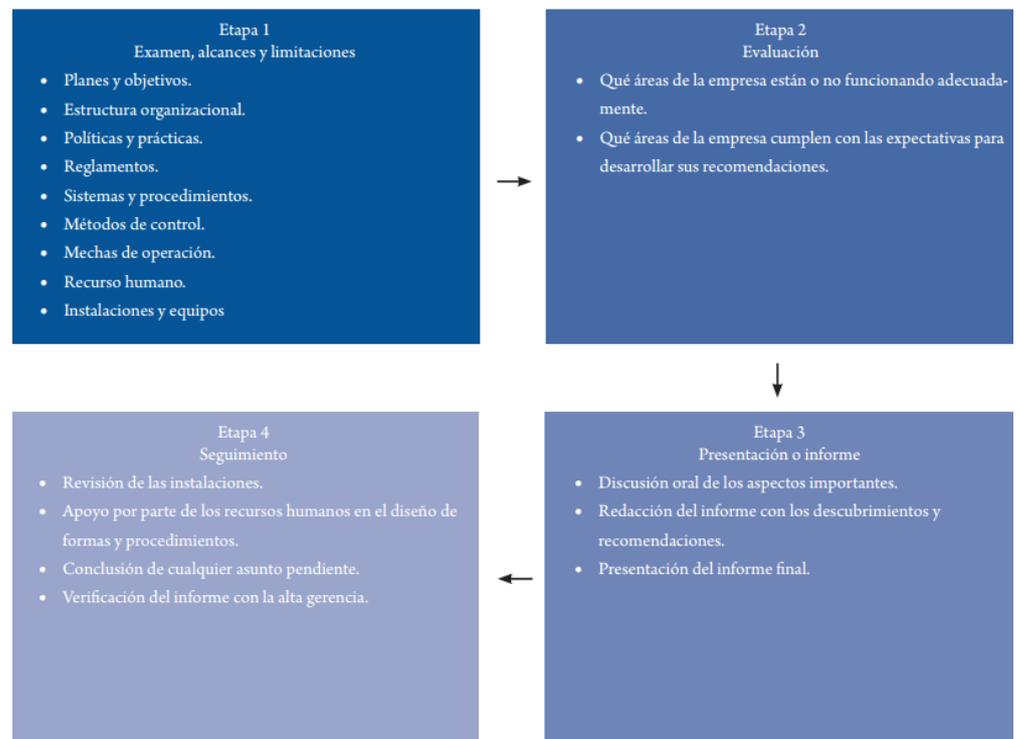
En el presente trabajo utilizaremos: El Modelo de William P. Leonard:

En este modelo, Leonard plantea que el objetivo principal de la auditoría administrativa es descubrir las deficiencias o áreas de mejora que pudieran existir en alguna de las partes de la empresa para realizar las recomendaciones que permitan superar esas deficiencias.

Además, propone que el programa a seguir incluya los objetivos y el plan de ejecución aprobado por la dirección. De acuerdo con esto, el modelo de Leonard contempla dos partes (identificación de las deficiencias o áreas de mejora para corregirlas y seguimiento) desagregadas en cuatro etapas. A continuación revisamos éstas y dejamos como punto para que

reflexiones si con tales etapas será suficiente obtener información que permita hacer un diagnóstico de la situación de un área o empresa, y más aún, mejorarla. El modelo de Leonard comprende cuatro etapas, en cada una identifica los factores precisos que él considera deberán ser evaluados antes y durante la auditoría administrativa. Esto puedes apreciarlo en el siguiente esquema:

**Figura 1. Etapas del modelo de auditoría de William P. Leonard.**



**Fuente:** libro *“Auditoria administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativa.* Leonard (1991).

## I Etapa

En esta etapa se identifica el alcance de la auditoría, es decir, si debe enfocarse sólo a una función, a un departamento o a toda la empresa. Además, implica un análisis de los factores bajo los cuales opera la

organización, los cuales son determinantes para que el auditor plantee a la dirección de la empresa el alcance y las limitaciones de la auditoría a realizar.

En esta etapa también identifica los factores" precisos que deberán ser estudiados, a saber:

**a) Planes y objetivos.** Deberán revisarse y discutirse con la gerencia las condiciones actuales de los planes y objetivos.

**b) Estructura organizacional.** Deberá estudiarse la estructura organizacional del área evaluada, comparándola con el organigrama (si es que existe) y asegurándose de que cumpla con los principios de la buena organización, funcionalidad y adecuada departamentalización.

**c) Políticas y prácticas.** Hacer un estudio para averiguar qué acción debe emprenderse, si es necesario, para mejorar la efectividad de las políticas y las prácticas.

**d) Reglamentos.** Determinar si la empresa cumple cabalmente con las leyes locales, estatales.

**e) Sistemas y procedimientos.** Estudiar los sistemas y procedimientos en busca de posibles defectos o irregularidades en sus elementos, e identificar métodos para su mejoramiento.

**f) Métodos de control.** Determinar si los métodos de control son adecuados y efectivos.

**g) Mechas de operación.** Evaluar las operaciones, para precisar qué se necesita para contar con controles más precisos, una mejor comunicación y coordinación, y resultados más satisfactorios.

**h) Recurso humano.** Estudiar las demandas generales del personal, y su aplicación en el trabajo del área estudiada.

**i) Instalaciones y equipo.** Determinar si pueden hacerse mejoras en las instalaciones y un mayor o mejor uso de equipo moderno.

## **II ETAPA**

En la segunda etapa, de evaluación. Leonard (1991) dice que para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados. En esta etapa identifica el proceso y los factores de evaluación, a saber:

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura organizacional,
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- Adecuación de los métodos de seguridad.
- Causas de las variaciones.
- Uso adecuado del recurso humano y del equipo.
- Lo satisfactorio de los métodos de operación.

Cuando se tiene un panorama completo de los planes de la organización, de sus procesos y de sus recursos, es momento de evaluarlos a partir de su adecuación y aportación a la visión y misión de la organización.

En esta etapa el auditor cuenta con los elementos suficientes para demostrar a la dirección de la empresa

cuáles de sus áreas no están funcionando adecuadamente y cuáles cumplen con las expectativas esperadas; para después poder desarrollar sus recomendaciones.

### **III ETAPA**

En la tercera etapa, la de presentación, Leonard afirma que la preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentarán siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quién se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito.

#### **Se presenta el informe en tres fases:**

**a) Discusión oral de aspectos importantes.** Cara a cara con los directivos o responsables de la organización, el auditor presenta los resultados de la auditoría con el fin de que se analice la situación observada y se manifiesten los puntos de vista de cada parte.

**b) Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones.** Consiste en elaborar un documento que sustente cada una de las observaciones y planteamientos que propone el auditor.

**c) Presentación del informe final.** Es la presentación oral y escrita de las conclusiones a las que ha llegado el auditor respecto a la situación del área sujeta a revisión.

## **IV ETAPA**

Leonard dice que su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Además, considera que una auditoría a la que no se le da seguimiento no tendrá ningún valor para la organización, y que se debe designar a una persona con suficiente autoridad para que se encargue de garantizar la implementación de las recomendaciones. El seguimiento implica vigilar que se lleven las siguientes actividades:

**a)** Revisión de las instalaciones para verificar si se cuenta con la maquinaria o equipo necesarios en las operaciones diarias de la empresa.

**b)** Apoyo por parte de los recursos humanos en el diseño de formas y procedimientos. Para ello, es preciso que el trabajo se realice en equipo y no de “uno contra todos”.

**c)** Conclusión de cualquier asunto pendiente. Es preciso que no exista otra prioridad además de la recomendada.

**d)** Verificación del informe con la alta gerencia para que ésta compruebe que los resultados son reales y que se están dando después de la aplicación de las recomendaciones derivadas de la auditoría.

### **Conclusión.**

El modelo que el autor Leonard (1991) propone, una auditoría basada en el proceso administrativo. Parte de que cada proceso, área o departamento, y la organización misma, pueden y deben ser auditadas,

sobre todo si presentan deficiencias en su desempeño o funcionamiento. Éstas deben seguirse a lo largo del proceso de auditoría y abarcan la planeación, revisión minuciosa de los procesos, evaluación y presentación del informe; hasta el seguimiento, que es la comprobación de los resultados logrados con la aplicación de las recomendaciones surgidas de la auditoría.

### **2.1.3. GESTIÓN.**

#### **2.1.3.1. Definición**

López (2015) denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

#### **2.1.3.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Terry (1993) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

## **Proceso de gestión**

Según Franklin, (2007), la gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.

Por proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar órdenes o componentes o actividades en productos o servicios con valor agregado, así que se trate de un proceso interno de una empresa hacia el exterior de ésta. Los elementos que se establecen pueden ser las responsabilidades documentadas, los procedimientos, las instrucciones, documentos, facturas, normas técnicas, normas administrativas u otros.

La gestión de procesos también conocida como la administración de procesos tiene elementos distintivos tales como la entrada de componentes, la transformación y la salida componentes, estos componentes pueden formar un todo o estar con identidad única. Por lo regular los procesos se diseñan y no están estandarizados, hasta después de que las operaciones son hechas en forma continua.

Existen procesos de operación, procesos de gestión, procesos de gestión directiva.

### **2.1.3.3. LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Según Canela, (2004).La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la

supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

#### **2.1.3.4. FUNCIONES DE LA GESTIÓN**

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según Rubio (2006).

**a. Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos

**b. Organización:** donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto

**c. Dirección:** implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.

**d. Control:** este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

#### **2.1.3.5. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN**

Continuando con lo dicho según Rubio (2006) La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas.

- Plan de negocios

- Estructura del negocio
- Contabilidad
- Lista de comprobación

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. LA AUDITORIA**

Expresa que es la técnica de control administrativo que examina- sistemática e integralmente- el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de las mismas. Mancillas (2009)

### **2.2.2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Manifiesta que la Auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución. Fernández (1991)

### **2.2.3. GESTIÓN.**

Denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. Siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. López (2015)

### **2.2.4. GESTIÓN EMPRESARIAL**

Manifiesta que la Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Canela, (2004).

# **CAPÍTULO III: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

### 3.1. MATERIAL

#### 3.1.1. Unidad de Análisis:

Cada uno de los trabajadores de la empresa DECORATE S.A.C

#### 3.1.2. Población muestral.

La población muestral está constituido por de 22 empleados en DECÓRATE SRL ubicado en la ciudad de Trujillo por ser una población pequeña se trabajara con todos los miembros de la empresa DECÓRATE S.R.L de la ciudad de Trujillo – Perú. Por lo que el tipo de muestreo es no probabilístico.

**Cuadro N° 1: Población muestral de trabajadores de la empresa DECÓRATE S.R.L.**

<b>PUESTOS</b>	<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>
Gerencia general	1
Otras gerencias	3
Secretaria	3
Administrador	1
Contador	1
Obreros	13
total de trabajadores	22

Fuente: Datos Administrativos de DECORATE S.R.L.

Elaborado: los autores

#### 3.1.3. Marco de muestreo:

Base de datos: planilla de la oficina de recursos humanos de la empresa DECÓRATE S.R.L.

**Cuadro N° 2: cuadro de técnicas e instrumentos**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Encuesta	cuestionario
Observación	Guía de Observación

*Fuente: elaboración propia*

## **3.2. PROCEDIMIENTOS**

### **3.2.1. Método**

Se utilizó, entre otras los siguientes métodos: analítico, sintético, comparativo, deductivo y científico.

El método analítico se utilizó para realizar el análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos; el método sintético se utilizó en la redacción de la introducción así como del resumen y conclusiones; el método comparativo sirvió para realizar la comparación de la información que se obtenga en el universo de la investigación; el método deductivo sirvió para redactar las conclusiones y recomendaciones; y el método científico se aplicó durante todo el desarrollo de la investigación, puesto que se dio un enfoque holístico, es decir unitario e interrelacionado.

### **3.2.2. Tipo de investigación**

De acuerdo al tratamiento de las variables por el investigador el tipo de investigación es descriptivo.

De acuerdo al periodo de análisis de la variable el tipo de investigación es transversal (se analizó las variables en un solo periodo).

En función al diseño de contrastación es pre experimental de una sola casilla.

### 3.2.3. Diseño de contrastación:

El diseño de la Investigación es “No Experimental – Transversal” de una sola casilla, ya que recolectaremos y analizaremos datos en un periodo de tiempo pre determinado, con la finalidad de hacer inferencias respecto a las variables.

El modelo operacional que se utilizó fue de una sola casilla, cuya representación gráfica es como sigue:

$$\mathbf{M: O (x, y)}$$

**Donde:**

**M:** Representa la unidad de análisis (población muestral).

**O:** Representa la observación e información extraída de la población muestral (unidad de análisis).

**X:** Representa la variable independiente, la Auditoria Administrativa.

**Y:** Representa la variable dependiente, en este caso la gestión de la empresa DECÓRATE S.R.L.

**CUADRO N° 3: CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN Y VARIABLES**

VARIABLES		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	SUBDIMENSIONES O SUBCATEGORÍAS O INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE
VARIABLE DEPENDIENTE	Auditoria administrativa	La Auditoria administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales Leonard(1991).	Examen, alcances y limitaciones	Planes y objetivos	1. Conoce la existencia de Normativas de atención al público de la empresa.	Cuestionario 1	Trabajadores de la empresa DECÓRATE
				Estructura y organización	2. ¿Conoces las funciones de tu puesto de trabajo?		
				Políticas y prácticas			
				Reglamentos	3. ¿La empresa cumple con sus obligaciones laborales?		
				Sistemas y procedimientos	4. ¿Conoce los procedimientos de atención al cliente.		
				Métodos de control			
				Recursos humanos	5. ¿Se siente identificado con la empresa?		
					6. ¿Cuenta con capacitaciones regularmente en la empresa?		
			Instalaciones y equipo	7. ¿La instalación y el equipamiento con los que cuenta la empresa son los adecuados?			
			Evaluación	✓ Que áreas de la empresa están funcionando adecuadamente	1. Considera que cuenta con normativas de atención al cliente.	Guía de observación	
					2. La gestión empresarial es asertiva		
					3. Se conoce el tiempo de atención al cliente		
					4. Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo		
					5. Los trabajadores se sienten motivados e identificados con la empresa en que labora,		

VARIABLE INDEPENDIENTE	Gestión Empresarial	La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar en una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Según Canela, (2004).	Planeación	Planes y Objetivos	8.. ¿Conoce la visión de la empresa para la que labora?	Cuestionario 1	Trabajadores de la empresa DECÓRATE	
					9. ¿Conoce la misión de la empresa para la que labora?			
			Organización	Estructura organizacional	10. ¿Conoce el organigrama de la empresa?			
					Sistemas y procedimientos			11. ¿Ud. conoce el tiempo de atención al cliente?
					R.R.H.H			12. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?
			Dirección	Políticas y prácticas	13. ¿Considera que el estilo de liderazgo, la comunicación y la motivación que imparten los jefes son adecuados?			
Control	Métodos de control	14. ¿Conoces los métodos de control con los que cuenta la empresa?						

# **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

**4.1. RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADA A TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA DECÓRATE S.R.L**

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO:**

MUESTRA: Censal (22)

FECHA: 04/10/13

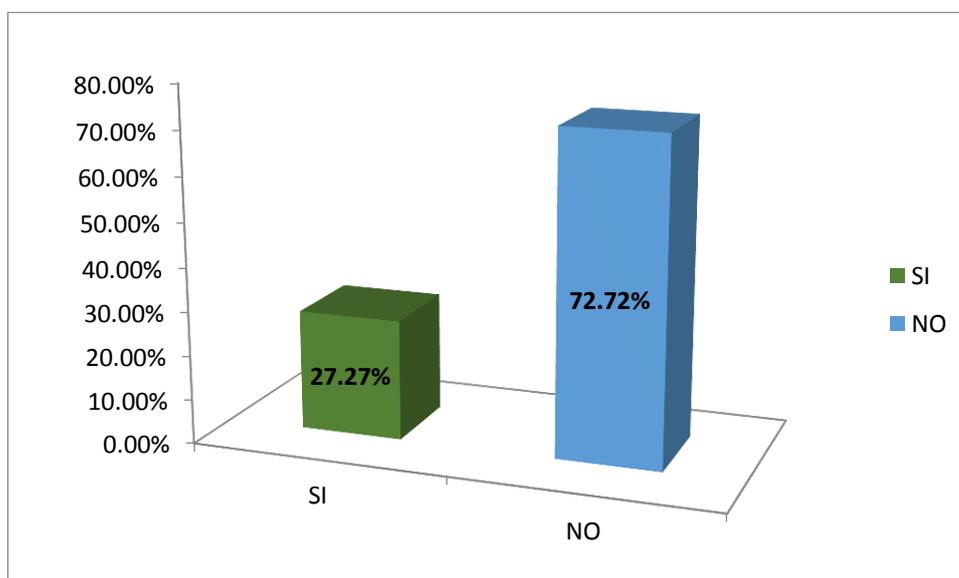
HORA: 9:00 AM A 11:00 AM

**Tabla N° 1: Nivel de conocimiento de normativas de atención al cliente**

ALTERNATIVA	N	%
SI	6	27.27%
NO	16	72.72%
TOTAL	22	100%

*Elaborado: las autoras  
Fuente: Encuesta*

**Grafico N° 1:  
Nivel de conocimiento de normativas de atención al cliente**



*Fuente: Tabla N° 1  
Elaborado: Por las investigadoras*

**Interpretación:**

En el gráfico N° 1 se aprecia que el 72.72% de los colaboradores conoce las normativas de atención al cliente, mientras que un 27.27% indicó que desconoce las normativas.

**Tabla N° 2: Función del Puesto de Trabajo**

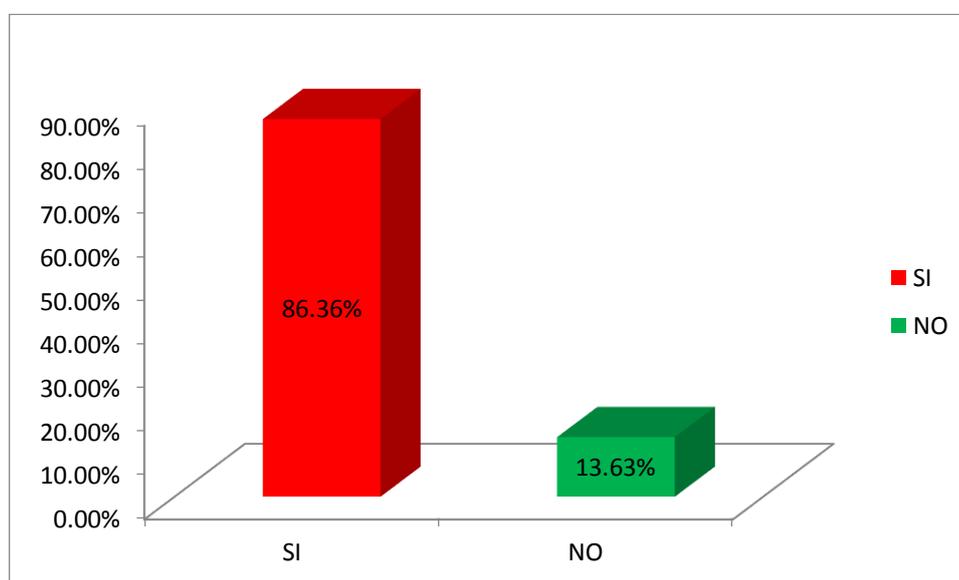
ALTERNATIVA	N	%
SI	19	86.36%
NO	3	13.63%
TOTAL	22	100%

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Grafico N° 2:**

**Función del Puesto de Trabajo**



*Fuente: Tabla N° 2*

*Elaborado: Por las investigadoras*

**Interpretación:**

En el grafico N° 2 se aprecia que el 86.36% de los colaboradores de la empresa conocen la función de su puesto de trabajo, mientras un 13.63% desconoce la función en relación a su puesto de trabajo.

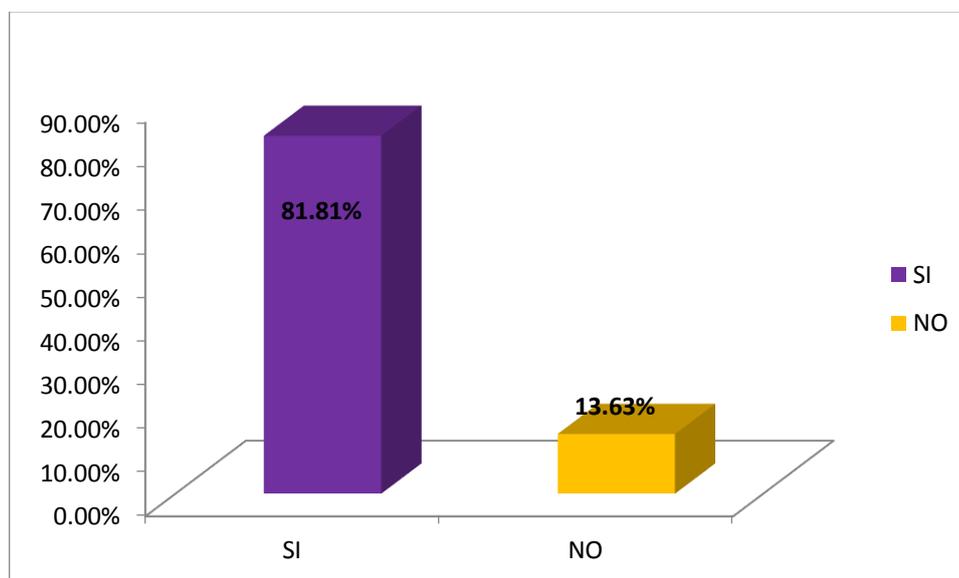
**Tabla N° 3: Obligaciones laborales de la empresa**

ALTERNATIVA	N	%
SI	18	81.81%
NO	4	13.63%
TOTAL	22	100%

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Grafico N° 3:  
Obligaciones laborales de la empresa**



*Fuente: Tabla N° 3*

*Elaborado: Por los investigadores*

### **Interpretación:**

En el gráfico N° 3, podemos observar que un 81.81% de los trabajadores considera que la empresa cumple con sus obligaciones laborales, mientras un 13.63 % indica que no cumple con sus obligaciones.

**Tabla N° 4: Procedimientos de atención al cliente**

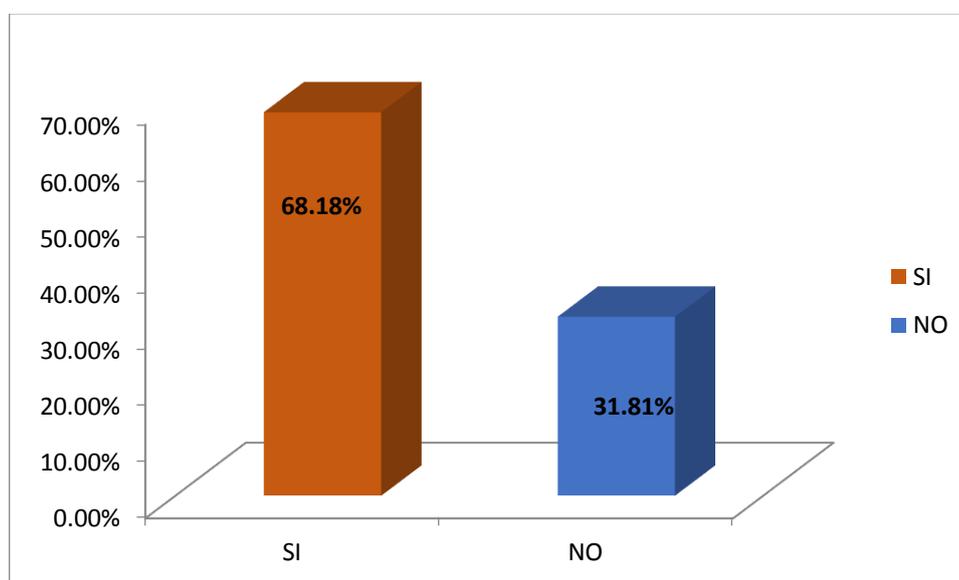
ALTERNATIVA	Q	%
SI	15	68.18%
NO	7	31.81%
TOTAL	22	100%

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Grafico N°4:**

**Procedimientos de atención al cliente**



*Fuente: Tabla N° 4*

*Elaborado: Por los investigadores*

### **Interpretación:**

En el gráfico N° 4, podemos observar que un 68.18% de los colaboradores conocen el procedimiento de atención al cliente y un 31.81% desconocen el procedimiento de atención al cliente.

**Tabla N°5: Trabajadores identificados con la empresa**

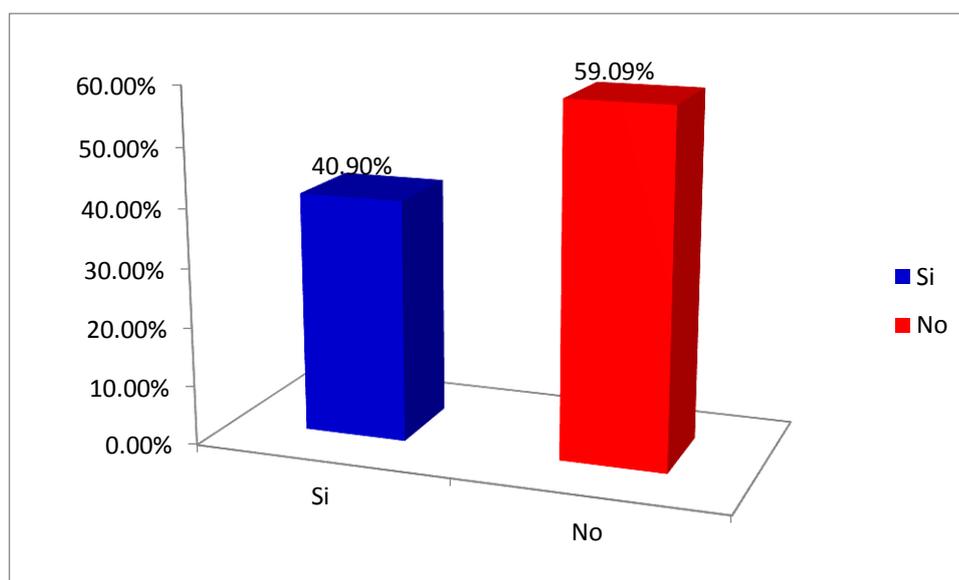
ALTERNATIVA	Q	%
Si	9	40.90%
No	13	59.09%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N° 5:**

**Trabajadores identificados con la empresa**



*Fuente: Tabla N° 5*

*Elaborado: Por los investigadores*

### **Interpretación:**

En el gráfico N° 5 conocimos la identidad de los trabajadores hacia la empresa y podemos decir que un 59.09% no se sienten identificados y un 40.90% si se encuentra identificado con la empresa.

**Tabla N°6: Capacitaciones constantes al personal para mejorar su eficiencia laboral**

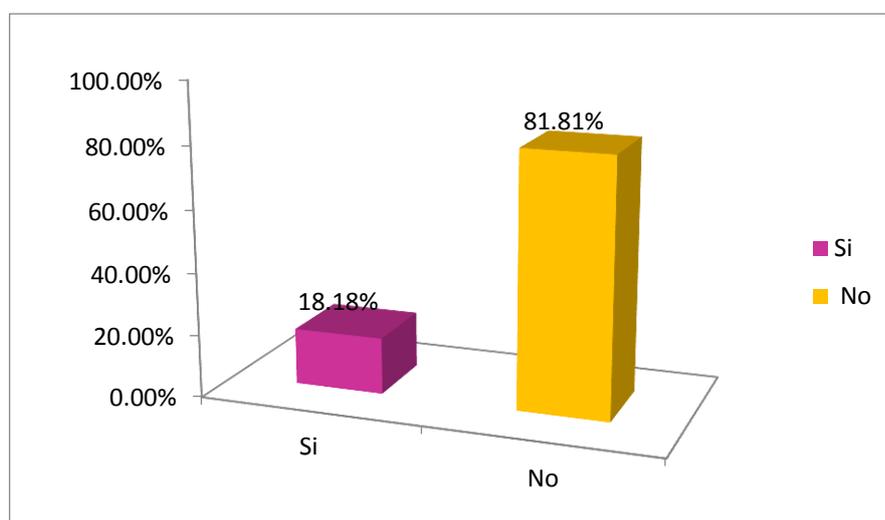
ALTERNATIVA	Q	%
Si	4	18.18%
No	18	81.81%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N° 6:**

**Capacitaciones constantes al personal para mejorar su eficiencia laboral**



*Fuente: Tabla N° 6*

*Elaborado: Por los investigadores*

**Interpretación:**

En el gráfico N° 6 podemos observar que un 81.81% de sus colaboradores no cuenta con capacitaciones constantes mientras que solo un 18.18% de los trabajadores son capacitados.

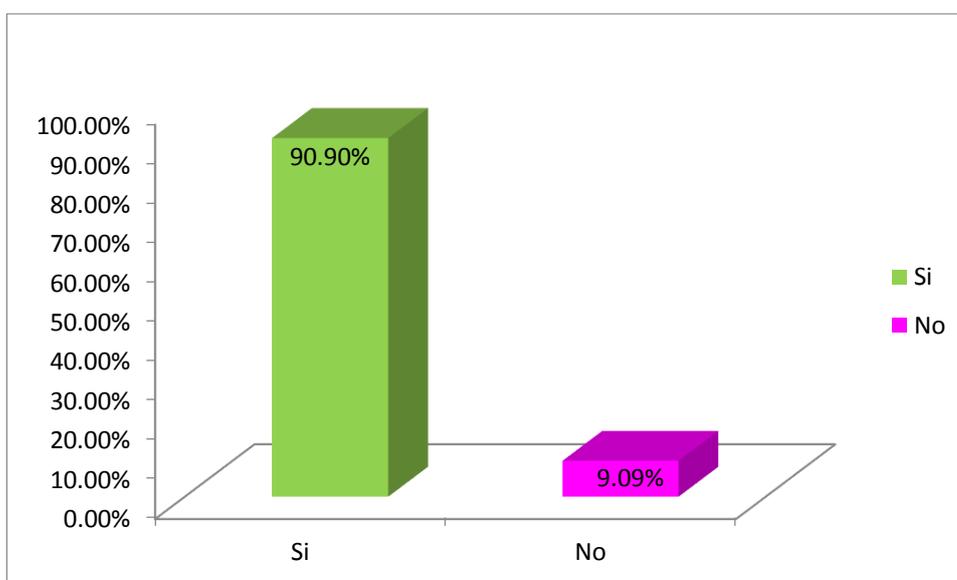
**Tabla N°7: Equipamiento de la empresa**

ALTERNATIVA	Q	%
Si	20	90.90%
No	2	9.09%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N°7:  
Equipamiento de la empresa**



*Fuente: Tabla N° 7*

*Elaborado: Por los investigadores*

### **Interpretación:**

En el gráfico N° 7 podemos observar que un 90.90% de los colaboradores de Decórate S.A.C. cuenta con un buen equipamiento y recursos dentro de la empresa mientras que un 9.09% no cuenta con un buen equipamiento.

**Tabla N°8 :Conocimiento de visión de la empresa**

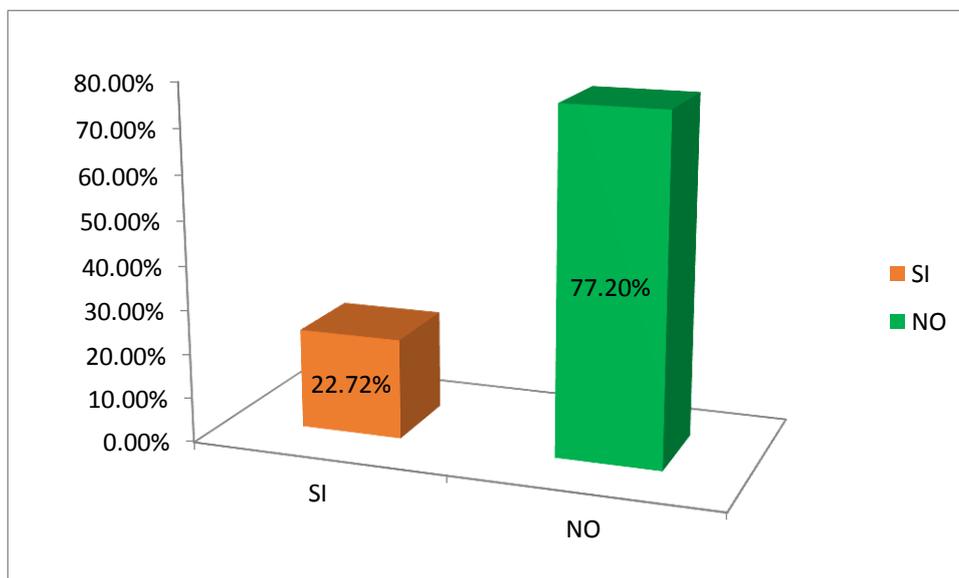
ALTERNATIVA	N	%
SI	5	22.72%
NO	17	77.2%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N° 8:**

**Conocimiento de la visión de la empresa**



*Fuente: Tabla N° 8*

*Elaborado: Por las investigadoras*

**Interpretación:**

En el gráfico N° 8 podemos percibir que un 72% de los colaboradores tiene conocimiento de la visión de la empresa y un 22.72% tiene desconocimiento de esta.

**Tabla N°9: Conocimiento de la misión de la empresa**

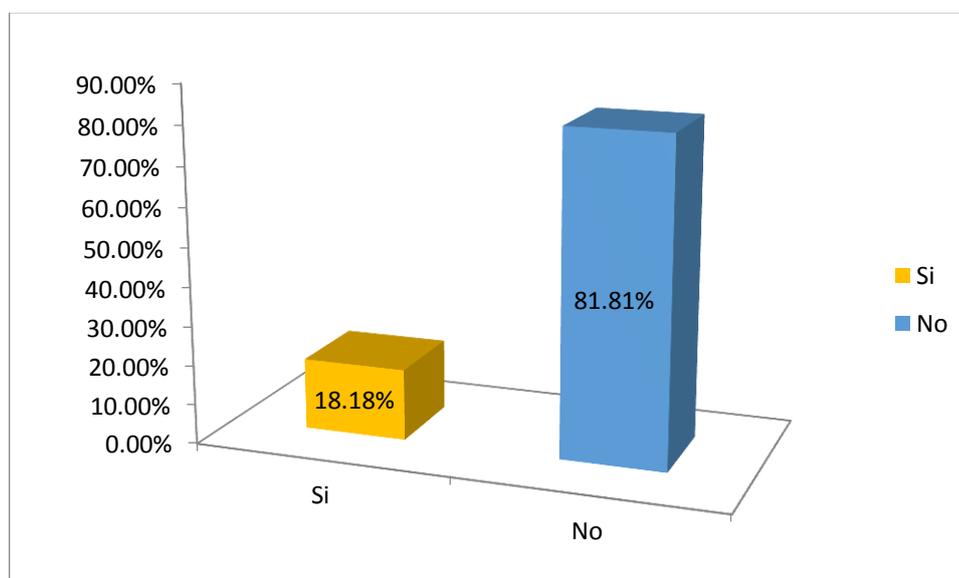
ALTERNATIVA	N	%
Si	4	18.18%
No	18	81.81%
<b>TOTAL</b>	<b>22 personas</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N° 9:**

**Conocimiento de la misión de la empresa**



*Fuente: Tabla N° 9*

*Elaborado: Por las investigadoras*

### **Interpretación:**

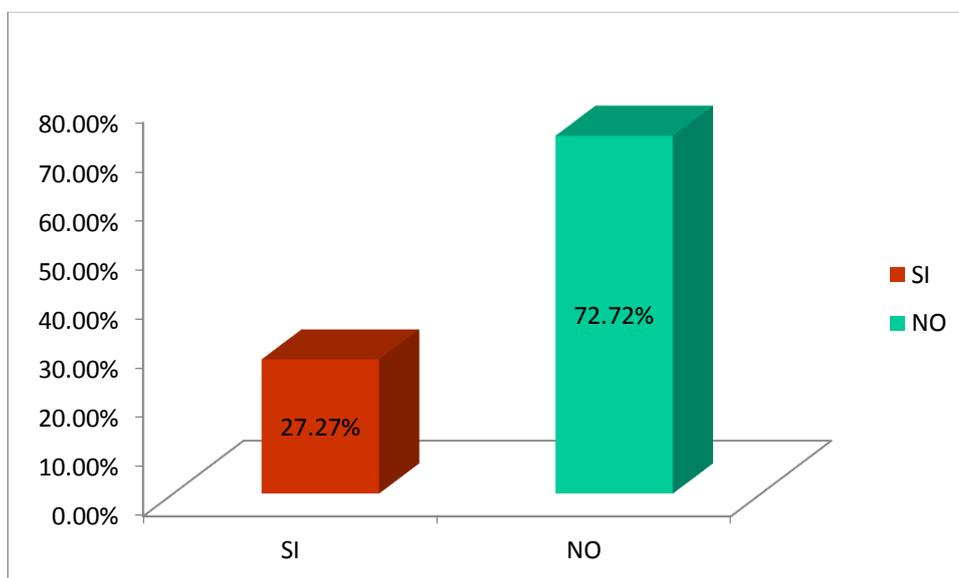
En el gráfico N° 9 podemos observar que un 18.18% si tiene conocimiento de la visión de la empresa, mientras un 81.81% desconoce de la misión de la empresa.

**Tabla N° 10: Conocimiento del organigrama**

ALTERNATIVA	N	%
SI	6	27.27%
NO	16	72.72%
TOTAL	22	100%

*Elaborado: los autores*  
*Fuente: Encuesta*

**Grafico N°10**  
**Conocimiento del organigrama**



*Fuente: Tabla N° 10*  
*Elaborado: Por las investigadoras*

**Interpretación:**

En el gráfico N° 10 podemos observar que un 27.27% si tiene conocimiento del organigrama con el que cuenta la empresa, mientras que un 72.72% tiene desconocimiento del mismo.

**Tabla N°11. Conocimiento de tiempo límite para atención al cliente**

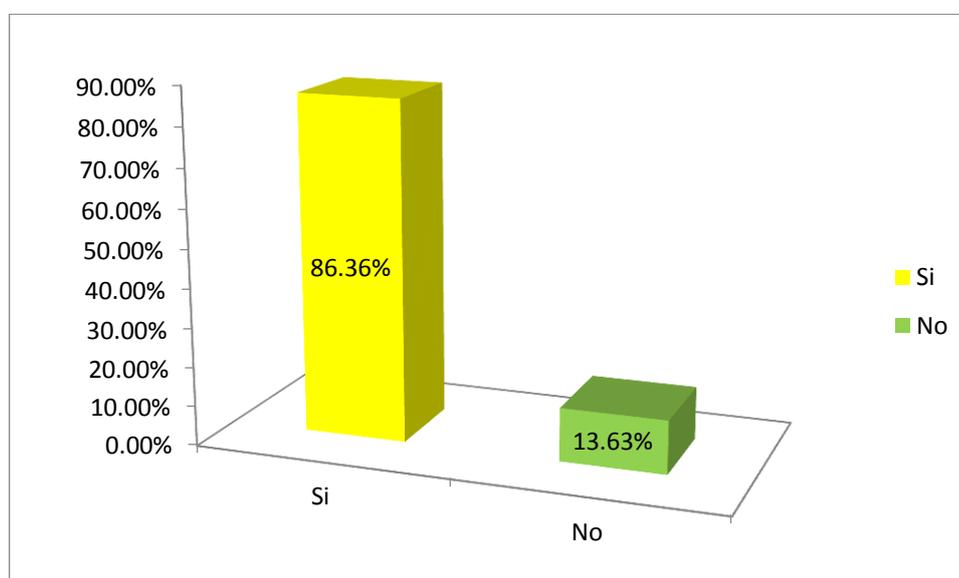
ALTERNATIVA	N	%
Si	19	86.36%
No	3	13.63%
TOTAL	22	100%

*Elaborado: los autores*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N° 11**

**Conocimiento de tiempo límite para atención al cliente**



*Fuente: Tabla N° 11*

*Elaborado: Por los investigadores*

**Interpretación:**

En el gráfico N° 11 podemos constatar que un 86.36% de nuestros trabajadores tiene conocimiento del tiempo límite para atención al cliente,

**Tabla N°12: Nivel de satisfacción del empleador**

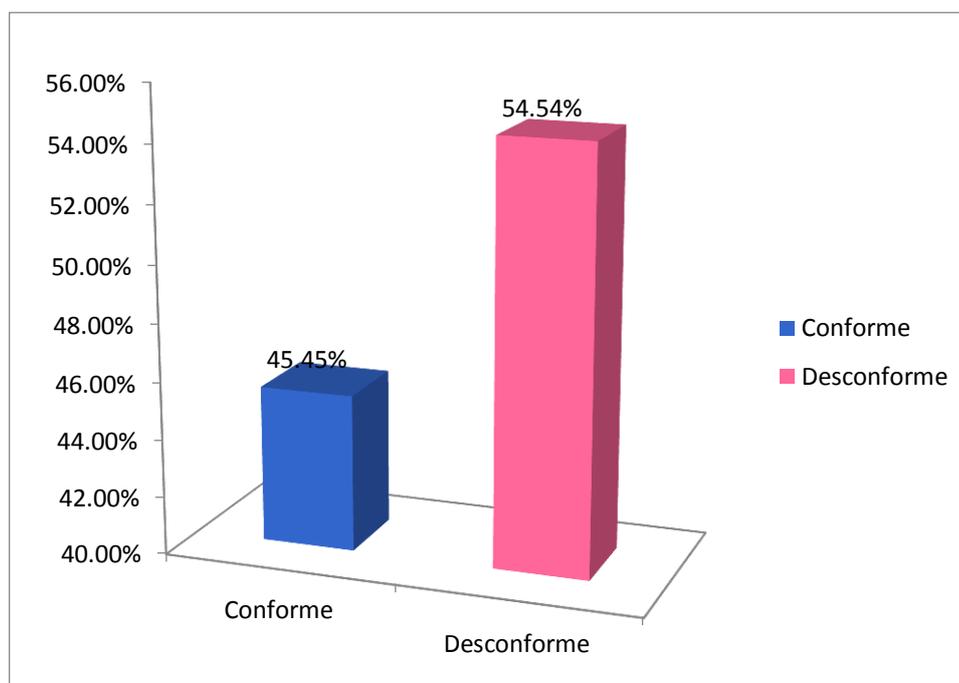
ALTERNATIVA	N	%
Conforme	10	45.45%
Desconforme	12	54.54%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: las autoras*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N° 12**

**Nivel de satisfacción del empleador**



*Fuente: Tabla N° 12*

*Elaborado: Por las investigadoras*

### **Interpretación:**

En el gráfico N° 12 podemos observar que un 54.54% de los trabajadores se encuentran satisfechos con sus puestos de trabajo mientras un 45.45% de los trabajadores se encuentran desconformes.

**Tabla N°13: La gestión empresarial es adecuada para los colaboradores**

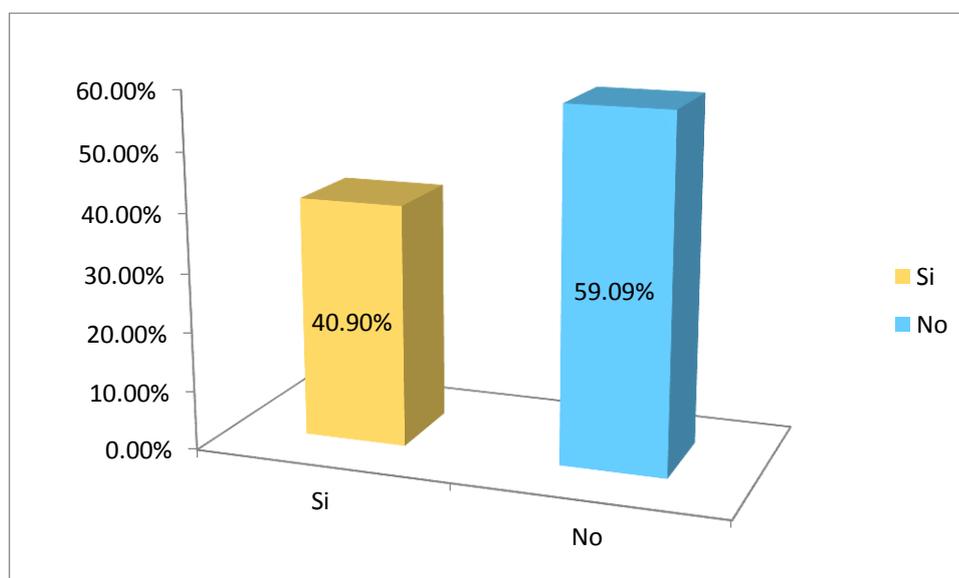
ALTERNATIVA	N	%
Si	9	40.90%
No	13	59.09%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: las autoras*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N° 13**

**La gestión empresarial es adecuada para los colaboradores**



*Fuente: Tabla N° 13*

*Elaborado: Por los investigadores*

**Interpretación:**

En el gráfico N° 13, podemos observar que un 40.90% considera que la gestión empresarial si es adecuada y que un 59.09% consideran que la gestión empresarial es mala.

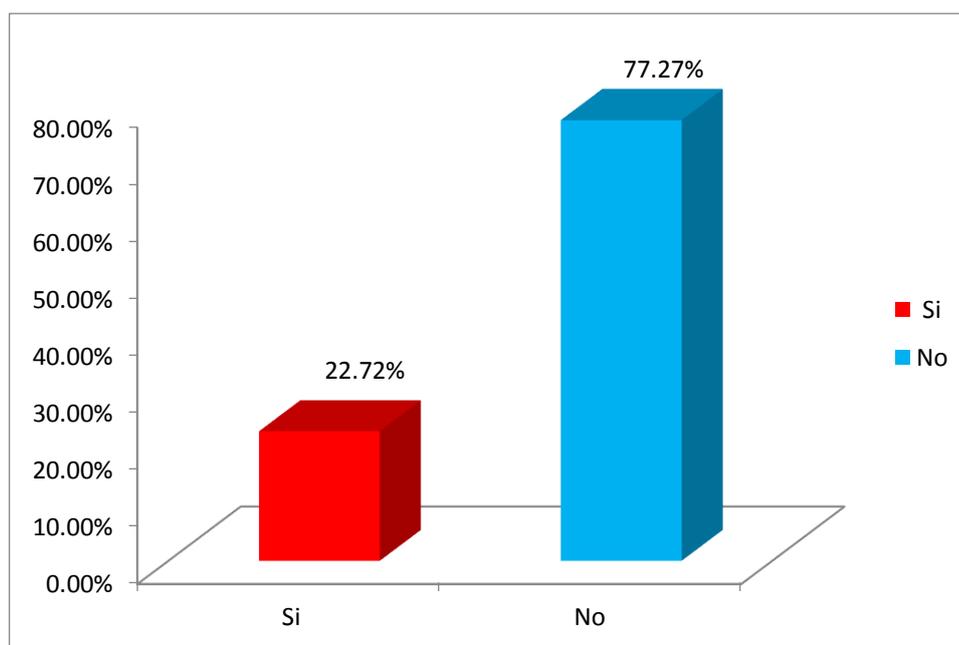
**Tabla N°14: Método de Control**

ALTERNATIVA	N	%
Si	5	22.72%
No	17	77.27%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

*Elaborado: las autoras*

*Fuente: Encuesta*

**Gráfico N°14**  
**Método de Control**



*Fuente: Tabla N° 14*

*Elaborado: Por las investigadoras*

**Interpretación:**

En el gráfico N° 14 podemos observar que un 77.27% no conoce los métodos de control existente dentro de la empresa, mientras un 22.72% si conoce los métodos de control de la empresa.

#### 4.2. RESULTADO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA DECÓRATE S.R.L

FECHA: 05/10/13

HORA: 9:00 AM A 11:00 AM

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del observador: Lizbeth Chuquiruna

Fecha: 05/10/2013

Proceso observado: Empresa Decórate

	Si	No	Detalles
1. Considera que cuenta con normativas de atención al cliente		X	No existe un trato personalizado con cada cliente
2. La gestión empresarial es asertiva		X	Los jefes se preocupan más por los abarcar grandes eventos que por mantener a la par la satisfacción de sus colaboradores.
3. Se conoce el tiempo de atención al cliente	X		
4. Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo'	X		
5. Los colaboradores se sienten motivados e identificados con la empresa en que labora.		X	Se pudo observar que algunos de los colaboradores realizan su trabajo no con mucha dedicación

---

Firma

#### 4.3. HALLAZGOS DE LA AUDITORIA

Dentro del proceso de auditoría administrativa a la empresa Decórate SRL se encontró los siguientes hallazgos:

##### **Cuestionario**

- 1) Mediante el cuestionario realizado a los colaboradores, se confirmó que los colaboradores no se encuentran identificados con sus puestos de trabajo.
  - **Recomendación:** Por lo cual la empresa debe realizar talleres de capacitación al personal, para lograr un mejor conocimiento por parte de los colaboradores y así lograr una mejor satisfacción al cliente.
- 2) Mediante el cuestionario se constató que la gestión de la empresa es deficiente, no existe una buena comunicación entre colaboradores, también existe desmotivación a los colaboradores.
  - **Recomendación:** Realizar charlas motivacionales para los colaboradores y jefes ver diversos factores administrativos y económicos que incidan en un favorable clima organizacional.
- 3) Mediante el cuestionario se realizado a los colaboradores se constató que la mayoría de ellos desconoce los métodos de control con los que cuenta DECORATE S.A.C
  - **Recomendación** Crear una oficina de control que ayudara a gerencia a controlar la eficiencia y efectividad de sus operaciones de gestión.

##### **Observación directa:**

- 1) Se constató que mediante la observación directa los trabajadores no aplican adecuadamente las normas, políticas y sobretodo los procedimientos para la atención al cliente.

- **Recomendación:** Por lo cual diremos que la empresa debe, o la persona encargada del toda el área de atención al cliente, debe realizar evaluaciones constantes a los trabajadores para ver el grado de conocimientos respecto a las normas.
- 2) Mediante la observación directa, se constató que los trabajadores cuentan con un mal clima laboral, provocando un mal desempeño y por ende un estancamiento de botella en el área de logística y producción.
- **Recomendación:** por lo cual la empresa debe de mejorar su cultura empresarial para mejorar así el clima laboral y evitar cuellos de botella.

#### **4.4. PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Presentamos nuestra propuesta constituida por seis (6) elementos:

- 1) Desarrollar un programa de capacitación al realizar talleres, charlas, fórums con respecto al desarrollo del personal, durante tres meses.
- 2) Contratar una consultoría externa que desarrolle manuales, reglamentos, guías y mecanismos en los cargos del personal.
- 3) Medir el desempeño del trabajador en cada cargo, y según su rendimiento capacitarlo según resultados propios.
- 4) Establecer que elementos operativos contables, administrativos, económicos y financieros incidan en el clima laboral y mejorarlos.
- 5) Evaluar los flujogramas de las áreas de la empresa y establecer, a la fecha, si son los ascensos y/o reajustarlos.
- 6) Crear una oficina de control interno que ayudara a gerencia a controlar la eficiencia y efectividad de sus operaciones y gestión.

#### **4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para profundizar el análisis de los resultados de la investigación realizada, a continuación se discuten algunos argumentos que contrastar la hipótesis planteada en el presente:

Con respecto a las incidencias y problemas actuales que evidencian la mala gestión de la empresa Decórate S.R.L. de la ciudad de Trujillo, consideramos de acuerdo a la observación y el cuestionario realizado estos son causados por la falta de capacitación del personal en cuanto a sus funciones y al desconocimiento de los protocolos de atención al cliente, por otro lado también se pone de manifiesto la falta de planificación por parte de la dirección de la empresa.

El sistema de control y funcionamiento de la empresa Decórate SRL se encuentran plasmados en las políticas y procedimientos de control. De la observación y el cuestionario realizado se infiere que estas no son cumplidas ni tomadas en cuenta por los trabajadores de la empresa ni por los administradores de la empresa por lo cual consideramos que sería importante capacitar a los trabajadores y directivos de la empresa para evitar una mala atención a los clientes y se sigan los procedimientos establecidos.

Con respecto a la eficiencia del área administrativa de Decórate SRL, por los hallazgos realizados se ha determinado que el grado o nivel de eficiencia es muy bajo. Por lo cual el equipo de investigación ha considerado desarrollar las siguientes propuestas:

Desarrollar un programa de capacitación dirigidos a los trabajadores y directivo de la empresa, cuyo objetivo principal deberá ser mejorar la eficiencia del área administrativa y los procesos de atención al cliente, unidos a esto también consideramos que se debe evaluar el desempeño de cada trabajador según el cargo que desempeña. Otro aspecto importante es establecer que elemento operativo contable, administrativo, económico y financiero incide en el clima laboral a fin de ir mejorándolos. Así mismo se sugiere la creación de la oficina de

control interno que ayudara a gerencia a controlar la eficiencia de las actividades que realiza la empresa.

Marquiño (2012) concluyó que la auditoría realizada le ha permitido mejorar el proceso de atención al cliente principalmente en términos de trato del personal y de tiempos de atención, aspectos que se pueden mejorar también en la empresa Decórate por cuanto el trato del personal y los tiempos de atención son problemas latentes en la empresa, con la tabla n° 1 de los resultados del cuestionario podemos decir que un 72.72% de los colaboradores de Decórate no conoce las normativas de atención al cliente y la tabla n° 11 de los resultados del cuestionario observamos que un 86.36% si conoce el tiempo de atención al cliente.

Villanueva (2002) concluyó que el control es una aplicación que busca fiscalizar e interactuar con el cliente interno de la empresa, es decir reconocer que cada cliente o usuario tiene un valor propio que nos marca la pauta para poder retenerlo permanentemente mediante la satisfacción plena de sus necesidades. Coincidimos plenamente con ello, sin embargo en la empresa Decórate el control es deficiente por cuanto no contribuye a la satisfacción de las necesidades. Con lo cual podemos apreciar en la tabla n° 12 de los resultados del cuestionario que un 45.45% se siente conforme trabajando en la empresa Decórate y en tabla n° 14 de los resultados del cuestionario donde podemos observar que un 77.27% no conoce los métodos de control.

Leonard (1991) propone, una auditoria administrativa se define como:“ Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. Tabla n°10 del cuestionario podemos afirmar que un 72.72 % desconoce el organigrama de la empresa, y con el ítem n°3 de la guía de observación podemos afirmar que la mayoría de colaboradores conocen el tiempo de atención al cliente

En este contexto coincidimos con lo planteado por , Franklin (2007) en el sentido de que la auditoria administrativa es "una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse, en ese sentido lo que se ha realizado en el presente trabajo es verificar como ha sido la gestión de la empresa en el periodo 2013 a efectos de identificar las falencias respectivas y proponer las mejoras del caso. En este caso hemos utilizado herramientas de recolección de datos que nos permitieron identificar las falencias y poder proponer recomendaciones que sirvan para la mejora en la gestión de la empresa Decórate de la ciudad de Trujillo. Esto se confirma con la tabla n°3 del cuestionario donde en un 81.81% cumple la empresa con sus obligaciones laborales y en el ítem n°2 de la guía de observación confirmamos que la gestión en Decórate es deficiente.

Según Canela (2004) explica que la gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Podemos confirmar ello en las tabla n°8 del cuestionario donde un 77.20% no tiene conocimiento de la visión de la empresa, en la tabla n°9 del cuestionario un 81.81% no tiene conocimiento de la misión y en la tabla n°13 del cuestionario podemos afirmar que en un 40.90 % la gestión empresarial de Decórate es asertiva.

Según Terry (1993) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Podemos concluir que en su totalidad hemos

aplicado este proceso de gestión para poder ver los objetivos logrados de la organización, la administración de sus recursos y la satisfacción de sus colaboradores. Coincidimos con ello como se puede apreciar en la tabla n°2 del cuestionario un 86.36% si conoce las funciones de su puesto de trabajo, en la tabla n°5 del cuestionario un 40.90% de los colaboradores se siente identificado con la empresa y con el ítem n°4 de la guía de observación, podemos confirmar que si cuenta con los materiales necesarios para realizar eficientemente su trabajo.

# **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES:

1. Los principales problemas que tienen mayor incidencia y que afectan la gestión de la empresa Decórate S.R.L. es:
  - Un mal desempeño.
  - Cuellos de botella en los procesos de atención al cliente.
  - Mala coordinación de los administrativos.
  - Mala implementación de las normativas.
2. La evaluación de los sistemas de control estableció que la empresa cuenta con procedimientos y estatutos para lograr una adecuada atención al cliente. Son los trabajadores y administradores de la empresa los que obvian las políticas de la empresa.
3. Se determinó que el grado de eficiencia del área administrativa es deficiente ya que sus colaboradores se encuentran desmotivados, como así también se constató que los administrativos solo quieren satisfacer sus expectativas propias, mas no de sus colaboradores ni de los clientes.
4. Nuestra propuesta para mejorar la gestión es:

Desarrollar un programa de capacitación, Contratar una consultoría externa que desarrolle manuales, reglamentos y guías, Medir el desempeño del trabajador en cada cargo, y según su rendimiento capacitarle, establecer que elementos operativos contables, administrativos, económicos y financieros incidan en el clima laboral para mejoras, evaluar los flujogramas en las distintas áreas de la empresa Decórate de la ciudad de Trujillo. Y establecer la fecha si son los adecuados o reestructurarlos y crear una oficina de control interno que ayudara a la gerencia a controlar la eficiencia y efectividad de sus operaciones y gestión.
5. La aplicación de una auditoria administrativa ha permitido evaluar de manera integral la gestión de la empresa DECÓRATE S.R.L. De la ciudad de Trujillo periodo 2013, gestión que durante el periodo de evaluación ha sido deficiente.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda incursionar en este tema, no solo por su utilidad, sino porque a través de la Auditoría Administrativa se puede llegar a canalizar una nueva opción del Auditor, como es el Asesoramiento Empresarial.
2. Que la Administración tome en cuenta las recomendaciones realizadas en los resultados de la auditoría administrativa, a fin de que el departamento de Personal un mejor reclutamiento de personal idóneo para el cargo y mejore las condiciones operativas actuales y logre mayor eficiencia y seguridad en las funciones que realiza.
3. Se recomienda implementar las mejoras propuesta en el presente trabajo encargando su monitoreo y evaluación del mismo al área de recursos humanos.
4. Se sugiere implantar la auditoría de gestión administrativa y auditoría de otras áreas como parte de política de la empresa para llevar un mejor control y funcionamiento de las diferentes actividades de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, (2009). Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) "Normas y Procedimientos de Auditoría. México. Recuperado de <http://www.perucontadores.com/bolindex.htm>
2. Campus Virtual (2009). Universidad del Oriente. (uo)Diferentes modelos de auditoría administrativa. México. Recuperado de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/audiadmon1/3.pdf>
3. Canela. (2004) "La gestión por calidad total en la empresa moderna". España: Alfaomega.
4. Díaz, (2014). Auditoría operativa aplicada al área de ventas, en la Empresa Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
5. Falconí (2011). Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. En Contabilidad y negocios. Colombia. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/normas-de-auditoria-generalmente-aceptadas-que-son-y-cuales-son/>
6. Fernández. (1991). "El proceso Administrativo". México: Diana.
7. Franklin. (2007). "Auditoría Administrativa, Gestión Estrategia del Cambio". México: Pearson Educación. 2ª ed.
8. Leonard. (1991). "La Auditoría Administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa". México: Diana.
9. López. (2015). Gestión del conocimiento. Recuperado de : <https://prezi.com/1wadxytyor-q/gestion-del-conocimiento-junio2015/>
10. Mancillas. (2009). "La auditoría administrativa un enfoque científico". México: Trillas. 2ª ed.

11. Marquiño, (2012). Auditoria administrativa para mejorar la atención del cliente en el restaurante Pizza Hut en el Centro Comercial Real Plaza Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
12. Murillo, (2013) .Auditoria interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del Municipio Maracaibo (Tesis de Pregrado) Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
13. Rubio (2006) “Introducción a la gestión empresarial”. España : Electrónica
14. Sánchez. (2005). Definición genérica de auditoría y sus etapas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-generica-auditoria-etapas/>
15. Sebastián, (2014). La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior (Tesis de Pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima.
16. Terry. (1993) “Principios de administración”. Buenos Aires: El Ateneo
17. Villanueva, (2002).Influencia del control indirecto (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la gestión de la empresa Decórate S.R. De la ciudad de Trujillo del periodo 2013, lo que se pide llenar con la objetividad posible.

Nombre:

Fecha: 04/10/2013

Hora: 9:00 am. 11:00 am.

1. ¿Conoce la existencia de normativas de atención al público dentro de la empresa?

Si  No

2. ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?

Si  No

3. ¿La empresa cumple con sus obligaciones laborales?

SI  NO

4. ¿Conoce los procedimientos de atención al cliente?

SI  NO

5. ¿Se siente identificado con la empresa?

Si  No

6. ¿Cuenta con capacitaciones regularmente en la empresa al personal para mejorar su eficiencia laboral?

Si  No

7. ¿Las instalaciones y el equipamiento con los que cuenta la empresa son los adecuados?

Si  No

8. ¿Conoce la visión de la empresa en la que labora?

Si  No

9. ¿Conoce la misión de la empresa en que labora?

Si  No

10. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si  No

11. ¿Conoce el tiempo de atención al cliente?

Si  No

12. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

conforme  desconforme

13. ¿Considera que el estilo de liderazgo, la comunicación y la motivación que imparten los jefes son los adecuados?

Si  No

14. ¿Conoce los métodos de control con los que cuenta la empresa?

Si  no

**ANEXO N° 02**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Nombre del observador:

Fecha:

Proceso observado:

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Detalles</b>
1. Considera que cuenta con normativas de atención al cliente			
2. La gestión empresarial es asertiva			
3. Se conoce el tiempo de atención al cliente			
4. Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo'			
5. Los colaboradores se sienten motivados e identificados con la empresa en que labora.			

\_\_\_\_\_  
**Firma**

## **FICHA DE VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Yo **HEINER MÁRQUEZ YAURÍ** he revisado el Cuestionario, la guía de observación, instrumentos de recolección de datos elaborada por las Bachilleres, Chuquiruna Cholan Lizbeth y Huamán Ocampo Diana Ysabel de su tesis titulada Auditoria Administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa DECÓRATE S.R.L De la ciudad de Trujillo periodo 2013, Firmo la presente dando la conformidad del mismo y para los fines que los tesista crean pertinentes.

Trujillo 05 de agosto del 2013

.....  
**HEINER MÁRQUEZ YAURÍ**

## **FICHA DE VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Yo **RAFAEL SALDIVAR D'ANGELO** he revisado el Cuestionario, la guía de observación, instrumentos de recolección de datos elaborada por las Bachilleres, Chuquiruna Cholan Lizbeth y Huamán Ocampo Diana Ysabel de su tesis titulada Auditoria Administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa DECÓRATE S.R.L De la ciudad de Trujillo periodo 2013, Firmo la presente dando la conformidad del mismo y para los fines que los tesista crean pertinentes.

Trujillo 05 de agosto del 2013

.....  
**RAFAEL SALDIVAR D'ANGELO**

## FICHA DE VALIDEZ DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Yo **EDUARDO VILCA TANTAPOMA** he revisado el Cuestionario, la guía de observación, instrumentos de recolección de datos elaborada por las Bachilleres, Chuquiruna Cholan Lizbeth y Huamán Ocampo Diana Ysabel de su tesis titulada Auditoria Administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa DECÓRATE S.R.L De la ciudad de Trujillo periodo 2013, Firmo la presente dando la conformidad del mismo y para los fines que los tesista crean pertinentes.

Trujillo 05 de agosto del 2013

.....  
**EDUARDO VILCA TANTAPOMA**