

**José Benito Salcedo Peña<sup>i</sup>**  
**Iraly Contreras<sup>ii</sup>**

Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Zulia Venezuela

# Evaluación de la Unidad Agrícola Socialista “La Chiquinquirá” desde la Auditoría Administrativa

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la Unidad Agrícola Socialista La Chiquinquirá, ubicada en la parroquia San Carlos del municipio Colón en el estado Zulia de Venezuela, desde la auditoría administrativa. Para ello se utilizó un cuestionario tipo Likert de cinco alternativas. Los resultados permitieron concluir que: a) Hay serias debilidades con relación al proceso de auditoría que se ha realizado allí; b) Cada una de las etapas del proceso administrativo tiene deficiencias; c) La misión, visión y objetivos no son compartidos por todos los integrantes de la unidad agrícola; d) La comunicación no fluye con eficacia; e) La estructura organizativa no es conocida por todos y, f) Falta un mecanismo de control que permita establecer estándares de cumplimiento, el seguimiento de éstos y las correcciones respectivas. Se recomendaron algunos lineamientos que de ser operacionalizados por la unidad agrícola, posiblemente ayudarán a corregir los problemas detectados.

**Palabras clave:** Auditoría administrativa, proceso administrativo, unidad agrícola.

---

## ***Assessment of the Administrative Audit of “La Chiquinquirá” Socialist Agricultural Unit***

### ***Abstract***

*This research was aimed at assessing the administrative audit process of “La Chiquinquirá” Socialist Agricultural Unit in San Carlos parish, Colon Municipality, Zulia State, Venezuela. The authors used a Likert scale questionnaire with five options. Conclusions drawn from the results include: a) there are weaknesses in the audit process of the unit; b) each stage of the administrative process has weaknesses; c) the mission, vision and objectives are not shared by all the members of the agricultural unit; d) communication does not flow efficiently; e) the organizational structure is not known by all members; and f) there is no control mechanism that allows the setting of performance standards and corrections. Some guidelines were recommended. If implemented by the agricultural unit, the detected problems may be corrected.*

**Keywords:** administrative audit, administrative process, agricultural unit.

---

Recibido: 25-08-2015.

Aprobado: 17-10-2015

<sup>i</sup> Licenciado en Administración de Empresas Agropecuarias. Politólogo. M.Sc. en Gerencia Empresarial. Doctor en Gerencia Avanzada. Docente Titular de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Venezuela. Coordinador del Grupo de Investigación Alternativo para la Gerencia de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Venezuela. Asesor Gerencial. Correo electrónico: gerenciasiglo22@gmail.com.

<sup>ii</sup> T.S.U. en Construcción Civil. Licenciada en Ciencias Gerenciales. Especialista en Auditoría. Asistente de Costos de Obras en Planta Física de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Venezuela. Correo electrónico: Contrerasy@unesur.edu.ve..

## Introducción

Las organizaciones públicas y privadas comprometen intereses y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o al ente para el cual prestan sus servicios. Es por ello que el conocimiento de la institución así como de los elementos para el diseño e implementación de un adecuado sistema de evaluación es fundamental ya que permite establecer en qué grado se ha alcanzado los objetivos.

Una de las técnicas para llevar a cabo un examen y una evaluación sistemática e integral de los problemas administrativos, sus causas y las posibles consecuencias, es la auditoría administrativa, que representa una faceta muy particular de la auditoría en el campo de la administración cuyo proceso, funciones, teorías y aplicaciones norman, en cierta medida, la directriz a observar dentro de la organización. Leonard (2005), define la auditoría administrativa como “[...] un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus habilidades humanas y físicas [...]” (p. 69), cuya finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz, puesto que está dirigida a examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas de la entidad sujeta a su aplicación.

Bajo esta dinámica en la auditoría administrativa “[...] se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, descuidos, fallos, errores, desfalcos, deficiente colaboración, fricción entre ejecutivos, y una falta general de conocimiento de lo que es una organización [...]” (Leonard 2005: 69). A partir de estos señalamientos puede inferirse la importancia que tiene la auditoría administrativa, para una empresa que busca obtener el mayor rendimiento de sus operaciones a través de la utilización en forma adecuada de sus recursos.

De hecho, mediante un control adecuado se podrá determinar dónde están ocurriendo las fallas y quién es el responsable de ellas, para garantizar la implementación de acciones correctivas, y de esta manera corregir las posibles desviaciones de los objetivos y metas, a través de una planeación, organización y dirección adecuada. Por tanto los procedimientos asociados a la auditoría administrativa implican un aumento considerable en el tiempo dedicado a la evaluación del control interno, a fin de verificar la implantación de procesos administrativos adecuados que aseguren que la calidad del trabajo sea realizado de acuerdo a normas establecidas, y comprobar que la empresa avanza satisfactoriamente hacia sus metas, utilizando de manera eficiente sus recursos. Sirve

para comprobar la capacidad administrativa en todos los niveles de la organización.

Rodríguez (1990), define la auditoría administrativa como “[...] un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan peligro potencial o, por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables: Reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles [...]” (p. 63); su propósito es el análisis de las funciones administrativas y su interrelación, lo que incluye la administración, las operaciones contables, las funciones, el personal.

Es importante señalar que hoy en día, la gerencia enfrenta una serie de problemas al ejecutar controles administrativos que ofrezcan retroinformación oportuna y que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos posiblemente sean originados en la decisión de lo que se debe controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance y, el tratar de controlar demasiados elementos en las operaciones, puede acarrear consecuencias negativas, como malestar en el personal y por consiguiente disminución en su desempeño.

De acuerdo con observaciones preliminares realizadas por la investigadora en diferentes períodos y momentos en la Unidad Agrícola Socialista “La Chiquinquirá”, organismo adscrito a la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprún”, ubicada en la parroquia San Carlos, municipio Colón, estado Zulia donde se concentran sus recursos de investigación y producción en el área agrícola animal, así como también por conversaciones informales sostenidas con algunos miembros de esta organización, se pudieron percibir debilidades inherentes al proceso Administrativo, entre las cuales se pueden mencionar: ausencia de planificación en la distribución de recursos, improvisación en la ejecución y asignación de tareas, y disposición de las actividades, escasos estándares de desempeño para determinar desviaciones de los resultados; razón por la cual no se corrigen los errores ni se detectan las fallas en el desempeño; lo cual deriva en poco interés para motivar, comunicar, controlar y evaluar al personal.

Así mismo, se pudo evidenciar una disminución en la producción en comparación con años anteriores, carencia de registros contables, falta de programas de reproducción animal, proyectos de investigación no concluidos, sistema pastoril manejado de manera ineficiente e inexistencia de manuales y sistemas de procedimientos. Además, poca comunicación entre los diferentes niveles, falta de canales de comunicación entre directivos y el personal en general, escasos mecanismos para verificar, constatar, y medir si la actividad o proceso se están cumpliendo, y si se han alcanzado los resultados esperados, falta de registros

productivos actualizados y poco o ningún monitoreo de las actividades de planificación, organización y dirección.

Toda esta problemática puede traer como consecuencia el apego a modelos administrativos tradicionales caracterizados por el poco desarrollo de los recursos humanos, los sistemas de información y las capacidades tecnológicas, que obstaculizarían la integración de las funciones administrativas y se reflejaría en desempeños gerenciales poco creativos, entre otros impactos importantes en la gestión de la organización.

Considerando lo anteriormente planteado se formularon las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación de los procesos administrativos en la Unidad Agrícola Socialista “La Chiquinquirá”? ¿Cómo se da el proceso de auditoría administrativa dentro de esta organización? ¿Qué etapas de este proceso se implementan? ¿Cómo se manifiestan los componentes asociados a un adecuado control interno? De allí que se planteasen como objetivo: Evaluar la unidad agrícola socialista, “La Chiquinquirá”, ubicada en la parroquia San Carlos, municipio Colón, estado Zulia, bajo el enfoque de la Auditoría Administrativa..

## La auditoría administrativa

El concepto de auditoría administrativa para Sotomayor (2008) representa “[...] la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración) [...]” (p. 33). La auditoría administrativa es un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido. Según Mancilla (2001):

*[...] 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 [...]. (p. 34)*

De acuerdo con este autor, hablar de técnica de control administrativo implica que ésta se lleva a cabo por medio de un proceso que, partiendo del marco teórico de la administración como ciencia y de la normatividad de la entidad, medirá resultados que serán comparados con resultados previos, buscando

diferencias o desviaciones para proponer medidas correctivas.

Al señalar el autor que la auditoría administrativa es sistemática e integral, se refiere a la metodología que utiliza el auditor para llevarla a cabo, siempre teniendo como marco de referencia el método científico y la interdependencia de los sistemas administrativos. Simultáneamente, evaluando el grado de eficiencia de la administración, es decir, valorando la manera como cada fase del proceso administrativo se llevó o lleva a cabo. Al referirse a las distintas funciones se refiere a que puede aplicarse a una función básica, a alguna sub función e inclusive a algún aspecto particular de una función, como podría ser un procedimiento cualquiera.

Desde el punto de vista sistémico, el proceso administrativo está conformado por las funciones de planificación, organización, dirección y control, razón por la cual Chiavenato (2006), considera que “estas funciones no deben actuar de forma aislada, por el contrario, deben relacionarse dinámicamente para que de esta manera dejen de ser sólo funciones administrativas y pasen a formar parte del proceso administrativo” (p. 225).

Desde esta perspectiva, se debe implementar el proceso administrativo, en cada una de sus etapas, la planificación, para disminuir el riesgo de fracaso; la organización, para ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, para alcanzar los objetivos; la dirección, para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; y el control, el cual busca definir estándares de comportamiento que muestren el progreso con respecto a las metas y objetivos, identificar los problemas de desempeño y actuar para corregir los mismos, lo cual explica que estas funciones no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas.

García (2006), al referirse a la auditoría administrativa señala que:

*[...] es una revisión sistemática y evaluativa de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella [...]. (p. 74).*

Ambas definiciones configuran, la naturaleza esencia o característica fundamental de la auditoría

administrativa. Respecto al objetivo de este proceso la cual está determinada por ser una herramienta administrativa, específicamente una técnica de control, de carácter revisor, evaluativo, dictaminador y sugerente, básicamente consiste en revisar aspectos administrativos, con la finalidad de evaluarlos, llegar a conclusiones y sugerir los cambios pertinentes. En relación con su propósito, éste emana de su naturaleza, y no es otro que el mejoramiento de la administración y por consiguiente el mejoramiento del nivel de efectividad de la empresa u organización. En cuanto al alcance, está dado por el ámbito de aplicación, es decir en donde se puede aplicar. En toda la organización, un departamento, una función o en una sub-función de la misma.

Existen corrientes de pensamiento que lo enfocan a la productividad, al cambio y proceso de la organización; otras, la asocian más a la detección de irregularidades; pero en realidad va más allá, ya que el sentido y directriz de este tipo de auditoría es constructivo, de diagnóstico y de apoyo a la administración. Para Sotomayor (2008) su objetivo general es:

*[...] evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia [...]* (p.35)

De esta manera, el que los resultados de una evaluación resulten satisfactorios, le brinda a la alta administración la confianza para continuar con sus actividades. Pero cuando no es así, se instrumentan mecanismos de acción para reordenar actividades o procesos en donde se hayan recibido recomendaciones. Cabe señalar que el hecho de localizar deficiencias administrativas no es suficiente, ya que para que esta labor resulte útil, debe realizarse una presentación escrita con las recomendaciones de cada caso. Esta parte representa la verdadera contribución del trabajo evaluativo, no sólo en ésta sino en todos los tipos de auditoría.

En resumen, para el autor antes mencionado, la auditoría administrativa es un instrumento de control que diagnostica, evalúa, recomienda e informa respecto a las diferentes actividades que se realizan en una empresa; también participa en la implementación de las recomendaciones cuando así se requiere.

En cualquier actividad, la identificación de etapas naturales (es decir de un orden en su realización

general) permite establecer una metodología. La auditoría en general ha llegado a este punto, y sus diversos tipos, incluyendo la administrativa, comparten la misma metodología. La definición de las etapas generales permite, en cierta manera, crear un marco de referencia técnico y profesional, el cual sirve de base para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, situación que redundará en una mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso. Por supuesto, esto debe ir acompañado de la revisión y supervisión adecuada del mismo.

En la auditoría administrativa Sotomayor (2008) establece: la planeación, el desarrollo, la obtención del informe y el seguimiento. Las vicisitudes que se presentan en cada una de ellas son de índole diferente; también varía la inversión del tiempo dedicado en cada una. Así, la planeación, aunque fundamental, requiere de poco tiempo; el desarrollo, de bastante, ya que es la operación misma; en la elaboración del informe se recomendará siempre su oportunidad, y en el seguimiento se determinará la conveniencia de efectuarlo en relación al tiempo. En ciertas corrientes de pensamiento las etapas aludidas se presentan agrupadas, con algunas variantes en su denominación. Por ejemplo, planeación, examen, informe y seguimiento, o bien, planeación, examen, evaluación y presentación.

Es importante destacar que la auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planeación en la actividad evaluativa. Cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella. Asimismo, la intención de aplicarla a veces es puramente constructiva, con el fin de evaluar en forma preventiva un proceso, función o actividad determinada.

Las actividades a realizar en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación (definirla), así como al análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo. También se determina la cantidad y calidad del personal que intervendrá en el desarrollo, así como sus funciones específicas. En este sentido, a criterio de Sotomayor (2008) “[...] esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que dé inicio se tiene previsto otorgarle (en el transcurso es probable que se realice algún cambio si se considera pertinente) [...]” (p. 45), ya que se trata de la primera de las funciones administrativas universales, sólo que aplicada en el campo de control, y particularmente en

la práctica de la auditoría; de allí lo innegable de su contribución.

Dado que es una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuya a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto. Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos. A criterio de Franklin (2007) "[...] en esta etapa el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr los objetivos [...]" (p. 76)

El desarrollo representa la ejecución misma de la auditoría. En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: la aplicación de técnicas para obtener información; el estudio, análisis y validación de ésta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias. A criterio de Sotomayor (2008), "[...] en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo el programa elaborado antes en la planeación [...]" (p. 46). Cabe señalar que en las actividades iniciales, al utilizar las técnicas para obtener información, se debe evaluar el control interno de la organización. En el estudio, análisis y validación de la información se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión.

Al finalizar el desarrollo de la auditoría, de acuerdo al procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos formulados para el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa y/o proyecto, auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados.

La obtención del informe es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo. El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que éste se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo (se recomienda revisar el anteproyecto y el proyecto definitivo) y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido este informe.

En el ámbito de la actividad evaluativa existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo. Lo ideal es conjugar ambas cualidades en la realización de la auditoría para lograr un produc-

to excelente. Tal como afirma Sotomayor (2008) "[...] en el desarrollo de la auditoría se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales y del definitivo [...]" (p. 47). Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirsele elementos gráficos y numéricos. El informe, como documento formal, indica de manera general dos aspectos significativos que se relacionan entre sí: en primera instancia, la naturaleza del hecho o situación evaluada y, posteriormente, las recomendaciones de solución.

Coincidentalmente Mancilla (2001) indica que en esta fase, y de acuerdo con el programa de la auditoría, el auditor obtendrá toda la información pertinente sobre el caso estudiado, pudiendo recurrir a herramientas como entrevista, observación, encuesta, entre otros dependiendo del tipo de información que necesite. La información no sólo será de índole interna, de ser necesario también deberá ser de índole externa. Desde esta perspectiva, Franklin (2007) señala que los resultados y conclusiones deberán reunir atributos tales como: a) Objetividad (Visión imparcial de los hechos); b) Oportunidad (Disponibilidad de la información en tiempo y lugar); c) Claridad (Fácil comprensión del contenido); d) Utilidad (Provecho que puede obtenerse de la información); e) Calidad (Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad) y, f) Lógica (Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas).

*De acuerdo a los señalamientos de Sotomayor (2008), la etapa de seguimiento "[...] representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización [...]" (p. 48). El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría.*

Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer sino colaborar de una manera constructiva. La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables, siendo saludable su revisión posterior o seguimiento. En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

Las organizaciones recibirán de parte de los órganos de control o despacho externo la información de esta actividad, la cual confirmará que las instrucciones dadas con anterioridad se estén cumpliendo y en caso de no ser así, la explicación conducente. Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad evaluativa se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor del seguimiento.

En este sentido, es importante acotar que en la presente evaluación de la unidad de producción la Chiquinquirá, se tomó en cuenta las tres primeras etapas de la auditoría administrativa; se planificó el estudio a través del proyecto de investigación donde se describe claramente el proceso a seguir para conocer la realidad de tal unidad de producción. En segundo término, el desarrollo de la evaluación se llevó a cabo por medio de la aplicación de una encuesta a los empleados como responsabilidad gerencial. También se presenta la fase de obtención del informe, donde se plasman los resultados y las conclusiones. Sin embargo, la última fase que es el seguimiento, corresponde a la gerencia, realizar las supervisiones respectivas para que se cumplan los lineamientos esgrimidos en el informe final.

## El control interno y sus componentes

La auditoría administrativa, responde a la necesidad de realizar revisiones sobre los procesos administrativos de las organizaciones. Esta como tal, es parte del control interno, el cual es necesario, para determinar el nivel de cumplimiento de las normitas establecidas. En este sentido, el marco integrado de control que plantea el informe Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO como apoyo teórico utilizado para la elaboración de normas de control interno por parte de entidades fiscalizadoras y las organizaciones supranacionales sugiere que para la estructuración de un sistema de control interno en las organizaciones estén presentes cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión: El ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia- y el ambiente en que ella opera; la gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las co-

sas descansan. Mantilla (2007, p.18). El ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad; influye en la conciencia de control de su gente. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control en su personal, instauran políticas y procedimientos apropiados e incluyen a menudo un código de conducta escrito, que fomenta valores organizacionales y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad.

Para el Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado Fundación Gumersindo Torres [COFAE] (2007) institución creada y dirigida por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, “[...] el ambiente de control, se relaciona con las actitudes y las acciones de los jefes, los titulares, subordinados y demás funcionarios de la institución [...]” (p. 2-3), de lo que es posible inferir que, los valores éticos y el ambiente en el que se desempeñen las actividades dentro de las organizaciones, deben servir como fundamento para la operación exitosa de los demás componentes y del sistema como un todo.

A criterio de González y Cabrales (2010) “[...] el ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno [...]” (p. 15) así como su incidencia sobre las actividades de la entidad y los resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. En resumen el ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente, constituyendo el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Además de lo planteado, las organizaciones deben valorar los riesgos y enfrentarlos. Deben formular objetivos integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera de operar concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados pues, según González y Cabrales (2010), éstos “[...] afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria; mantienen su fortaleza financiera, la imagen pública positiva y mantienen la

*calidad total de sus productos, servicios y gente [...]"* (p. 18).

Los riesgos derivados del ambiente pueden ser entendidos como "[...] los factores que podrían afectar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos institucionales [...]" (COFAE, 2007:3), y no existe una manera práctica para reducirlos a cero. Es recomendable para la valoración de riesgos la definición de objetivos pues, ello le permite que la administración los identifique y tome las acciones válidas y oportunas para prevenir y enfrentar las posibles consecuencias de éstos.

Las *actividades de control* "[...] comprenden todos los métodos, políticas, procedimientos y otras medidas establecidas y ejecutadas como parte de las operaciones para asegurar que se están aplicando las acciones necesarias [...]" (COFAE, 2007: 2.3-4). Estas acciones se llevan a cabo tanto para el manejo como para la minimización de riesgos, en conjunto con una gestión eficiente y eficaz. De modo que, para que sean efectivas deben ser apropiadas y consistentes con un plan a largo plazo, tener un costo adecuado no mayor a los beneficios, ser razonables y estar integradas a la naturaleza y a los objetivos de la organización.

Para González y Cabrales (2010) "[...] las actividades de control ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección [...]" (p.19). Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, pues conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. En muchos casos, estas actividades pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

Los mismos autores señalan que las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas: a) Análisis efectuados por la dirección; b) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades; c) Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente (Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones); d) Controles físicos patrimoniales (Arqueos, conciliaciones, recuentos) y, e) Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.

*La información y comunicación, son componentes que "[...] deben generar, capturar, procesar y transmitir la información relevante sobre las actividades institu-*

*cionales y los eventos externos e internos que puedan afectar su desempeño positiva o negativamente [...]"* (COFAE p. 5). De hecho, para que la información sea confiable debe ser archivada y clasificada de forma oportuna, debe llegar a la gente adecuada, permitiéndoles realizar el control interno conjuntamente con sus otras responsabilidades, en fin deben registrarse todas las transacciones y eventos significativos que se realicen.

Para González y Cabrales (2010) "[...] los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones [...]" (p. 22). El sistema de información produce documentos que contienen información operacional financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ésta se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarios para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Desde este punto de vista, la información se requiere en todos los niveles de una organización para operar y moverla hacia la consecución de sus objetivos en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento. Por ello, debe disponer de una corriente, fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos; en tal sentido, la comunicación es inherente a dichos sistemas.

Estos sistemas pueden proporcionar información apropiada al personal, con la finalidad de que puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Por ello las comunicaciones deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos, y otros asuntos importantes.

Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente aquel que tiene importantes responsabilidades de administración operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro y efectivo de parte de la alta administración sobre la importancia del control interno.

Finalmente es importante señalar que los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar, debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente. Ello puede ocurrir a causa de la llegada de personal nuevo, la variación de la efectividad del entrenamiento y la supervisión, la reducción de tiempo y recursos u otras presiones adicionales. Además,

las circunstancias en las cuales se diseña el sistema de control interno pueden también cambiar, originando que se llegue a ser menos capaces de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones.

Por esta razón, la administración necesita determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos. Esto se consigue mediante el monitoreo, es decir, con actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en durante las operaciones e incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Desde este punto de vista, Pérez (2007) indica que se debe realizar siempre un monitoreo “[...] porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes [...]” (p. 1), en tal sentido; el monitoreo asegura que el control interno continúe operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

## Metodología

La investigación fue descriptiva, dado que su propósito estuvo dirigido a “[...] interpretar realidades de hechos, incluye descripción, registro análisis e interpretación de la naturaleza, composición o procesos de los fenómenos [...]” (Santa y Martins, 2006: 103). El diseño fue campo no experimental transeccional, en tanto que “[...] refiere los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, estos datos obtenidos de la experiencia empírica, son llamados primarios (datos de primera mano) [...]” (Finol y Camacho, 2006: 61).

La población estuvo conformada por seis (06) empleados que laboran en la Unidad Agrícola Socialista “La Chiquinquirá”, y dos (02) miembros del personal administrativo, por considerarse que en ellos se evidencia la problemática estudiada. Tomando en cuenta que la población por ser cuantitativamente pequeña, (08 sujetos) y totalmente accesible y por ende se pudo trabajar con la totalidad de la misma, por ser ésta finita y pequeña y en consecuencia adquiere características de censo para los fines estadísticos, ya que se trata de una sola entidad, tal como lo es la Unidad Agrícola Socialista “La Chiquinquirá”.

Para obtener la información sobre los procesos administrativos, se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario, en este sentido Arias (2006) señala que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 73). La escala utilizada fue tipo Lickert, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “[...] consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de un sujeto [...]” (p. 256), con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

El instrumento fue validado bajo la técnica de juicio de expertos; este tipo de validez recibe el nombre de validez de contenido, la cual según Hurtado (2000) “[...] se refiere al grado en que el instrumento abarca realmente todos o una gran parte de los contenidos o los contextos donde se manifiesta el evento que se pretende medir [...]” (p. 435). Para tales fines se consultó la opinión de seis validadores, especialistas en gerencia y metodología asignados por la Universidad del Zulia para tal fin, quienes evaluaron el instrumento antes de su aplicación, tomando en cuenta la presentación, contenido y relación con las variables; para así garantizar la efectividad de la información.

Para medir la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa –Cronbach, que permite calcular el valor numérico comprendido entre 0 y 1, donde cero significa nula confiabilidad y uno el máximo. Para esto se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos, dando un resultado de 0,82. Los datos que proporcionó la aplicación de los instrumentos se analizaron utilizando la estadística descriptiva, a fin de reunir y comparar las observaciones evidenciadas con respecto a la variable auditoría administrativa. En relación al procesamiento de los resultados, se utilizó el análisis cuantitativo el cual según Balestrini (2008) consiste en “[...] la aplicación estadística en el análisis de los datos, así como la interpretación descriptiva de los mismos [...]” (p. 183), este procedimiento proporcionó los insumos necesarios para redactar las conclusiones derivadas del diagnóstico.

## Resultados

### Etapas de la auditoría administrativa que se implementan en “La Chiquinquirá”

Respecto de la etapa *planificación*, los trabajadores consideran en su mayoría que casi nunca se realiza un bosquejo de la situación; al respecto, los auditores señalan que la planificación de las activida-



des lo hace el coordinador de control posterior, por lo tanto, no corresponde a ellos. Es el coordinador de control posterior entrega el programa y el auditor se dirige a la Unidad de Producción La Chiquinquirá [UPCh], para realizar las entrevistas y recolectar la información. Esto deja ver que los auditores simplemente van a cumplir una serie de objetivos y metas propuestas por el coordinador, dejan aún lado su responsabilidad de planificar las actividades.

En relación a la etapa *desarrollo*, los auditores en primer lugar se reúnen con el coordinador de la unidad de producción donde se le manifiesta el plan y ejecución de la auditoría. Al respecto, cabe destacar que dicha planificación como se señaló en el caso anterior, no es realizada por el auditor. Sobre el proceso de recabar la información, se utilizan diferentes instrumentos como la entrevista, cuestionarios y listas de cotejo; esto muestra versatilidad en la práctica de recolección de datos. Lo descrito coincide en parte con lo señalado por los empleados de la UPCh, quienes informaron que se les aplica cuestionarios y entrevistas.

Sobre la *obtención del informe*, los auditores señalan que ellos preparan el informe pertinente sobre los resultados que no incluyen representaciones gráficas, como cuadros, gráficos y figuras. En cuanto al *seguimiento*, más de la mitad de los trabajadores consideran que casi nunca o nunca se verifica el cumplimiento de las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría.

En resumen, se debe señalar que cada etapa de la auditoría administrativa es cumplida en la UPCh, sin embargo, en cada una de ella se pueden notar debilidades: La planificación la realiza el coordinador y no se reúne y la construye con los auditores; la etapa desarrollo se cumple y en ella utilizan la entrevista y el cuestionario para recabar la información. En la preparación del informe no se presentan gráficas, ni cuadros; además, hay que agregar la falta de seguimiento sobre las actividades diarias.

### **Características de los procesos administrativos de “La Chiquinquirá”**

En primer lugar está la *planificación*, en este sentido, la gerencia da a conocer la misión y visión de la empresa, no obstante el 56% de los trabajadores de la UPCh contestó que a veces la declaración de la misión comunica la filosofía implícita que orienta al personal a realizar las operaciones. Esto acarrea falta de alineación de las acciones diarias en función de la misión de la organización. De igual manera ocurre con la visión, donde un porcentaje alto correspondiente al 56% de los trabajadores señaló que casi siempre la visión proporciona una perspectiva sobre la dirección de la UPCh, no obstante un 23% señaló lo contrario.

En el caso de los objetivos, los trabajadores indicaron que en la UPCh los objetivos están definidos, sin embargo, un porcentaje alto de 34% considera que los trabajadores no participan en su formulación, por lo tanto, se puede presentar la situación de que no exista compromiso organizacional.

En cuanto a la *organización*, la mayoría de los trabajadores, el 56% no identifica la división departamental a través de un organigrama, lo cual tiene a su vez como consecuencia que exista dificultad al momento de coordinar de forma lógica las actividades mediante la agrupación de empleados. Estos resultados muestran debilidad en este sentido.

Sobre la *dirección*, la comunicación en la UPCh presenta algunas deficiencias, debido a que existe un porcentaje importante de trabajadores, en este caso el 33% consideró a veces y el 11% que considera que la comunicación no es fluida. En su mayoría, el 44% de estos trabajadores generan confianza en el personal a través de las acciones realizadas y consultan a su jefe inmediato para resolver conflictos. Sin embargo, la mayoría, el 44% también opina que no hay disponibilidad de la gerencia a buscar soluciones a los problemas junto a los trabajadores, además de considerar que no se motiva al personal para obtener nuevos conocimientos. Los resultados también evidenciaron que el trabajo en equipo no se da en el total de los trabajadores, porque un alto porcentaje de 33% así lo señaló; de allí que el liderazgo muestra debilidades en el manejo de esta unidad de producción.

Respecto del *control*, se menciona que el establecimiento de estándares es necesario en cada proceso productivo y administrativo, pues la falta de esto hace que el control, como función administrativa, no sea eficiente ni eficaz. Ello se observa en estos resultados, donde, un 33% contestó que a veces, un 22% respondió que casi nunca y un 11% respondió que nunca, se determinan las fallas o desviaciones que tiene el personal en relación con los estándares previamente establecidos. En este caso, no hay una revisión de estándares, por lo tanto, se hace nula la función de control. Los mecanismos de control tiene un efecto positivo para la empresa, si se toman los correctivos necesarios, en este caso un alto porcentaje de los trabajadores (66%) señaló que a veces o casi nunca establece mecanismos de control.

### **Componentes del control interno que se ejecuta en “La Chiquinquirá”**

El 78% de los empleados indicó que a veces o casi nunca se implementa un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo. Tales señalamientos indican que no se está generando un ambiente de control en la unidad de producción, por lo tanto, este componente

muestra serias debilidades en esta empresa. El 44% de los encuestados opinó que siempre o casi siempre se definen los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias, sin embargo, el 33% señaló que ello solo se hace a veces y un 22% que no se hace nunca o casi nunca. El no definir claramente los objetivos impide que se cumplan, por tanto, no hay manera de evaluar el desempeño.

El 56% de los trabajadores señaló que a veces y el 22% que casi nunca se comprueba la veracidad de las operaciones realizadas. Estos resultados reafirman la falta de monitoreo y seguimiento de las actividades diarias que se realizan en la unidad de producción. También existen debilidades en cuanto al sistema de información que se emplea en la unidad de producción, debido a que el 44% señaló que casi nunca y el 11% respondió que nunca la información transmitida llega oportunamente a todos los sectores en la UPCh. Otro aspecto a resaltar es que no se realiza un monitoreo de las operaciones en la unidad de producción.

## Conclusiones

La investigación realizada tuvo como propósito evaluar la Unidad Agrícola Socialista “La Chiquinquirá”, ubicada en la parroquia San Carlos, municipio Colón, estado Zulia, desde la auditoría administrativa. Se concluye que existen deficiencias en cada una de las etapas del proceso de auditoría administrativa en cuanto a la planificación no se toman en cuenta todos los departamentos o personal involucrado en los procesos administrativos, para el inicio de la auditoría no se toma en cuenta la programación anterior y en algunos casos no se aplica cuestionario a los responsables de los puestos de trabajo.

En este sentido, se puede concluir que los auditores no realizan la planificación, sino el coordinador del área, por lo tanto, la actividad de estos se convierte en una acción automática, sin brindar la oportunidad de realizar sus propias consideraciones tomando el contexto como elemento integrador de su accionar. También es importante acotar la falta de seguimiento de las observaciones realizadas por los auditores, sobre algunas áreas de la UPCh, lo cual implica pérdida de tiempo e información para los nuevos auditores. No obstante, esta situación puede ser producto de que estos, presentan sus informes sin incorporar una proyección de seguimiento sobre los resultados obtenidos.

En relación a los procesos administrativos, el análisis de los resultados permite concluir que la planificación como etapa inicial presenta debilidades.

Aunque más de la mitad del personal conoce la misión y visión de la organización, esto no es suficiente, pues deben ser compartidas por todos los que la conforman. Además, una parte de los trabajadores no están participando en la formulación de los objetivos, lo que posiblemente ha tenido como consecuencia que no tengan conocimiento sobre los mismos, generando falta de compromiso organizacional.

En cuanto a la etapa de organización hay desconocimiento por una parte importante del personal de la estructura organizativa, sin embargo, la mayoría logra identificar el orden jerárquico de la autoridad y considera que las tareas están ordenadas de manera lógica. Esto se puede considerar como un problema de comunicación, la gerencia no está dando a conocer al personal en general estos aspectos y cabe mencionar que es necesario que todos conozcan la manera como la organización se estructura, de lo contrario se crea cierto sentido de anarquía e incertidumbre que puede desmotivar a los trabajadores.

En el análisis de la etapa dirección, uno de los problemas que está afectando tanto al proceso administrativo como el control interno es la falta de comunicación asertiva, porque existe una visión, misión y organigrama, sin embargo, una parte importante de los integrantes de la organización no conocen estos aspectos lo que indica claramente deficiencias en la gerencia para llevar la información oportuna a todos los que allí laboran. Además de lo señalado, cabe destacar la falta de motivación del personal por parte de la gerencia, a estos no se les toma en cuenta para que opinen en la resolución de algún conflicto en la organización, por lo tanto, son aspectos negativos que inciden en otras instancias de la UPCh.

Estas circunstancias se presentan debido a la falta de un liderazgo efectivo, eficaz, eficiente, porque la gerencia debe liderar para toda la organización y no solo para un sector de esta, además debe haber reconocimiento para las personas por sus logros, por metas y objetivos alcanzados, pero tales acciones no se están llevando a cabo en la Unidad Agrícola de la UNESUR, por tanto, se considera que la debilidad en el liderazgo está afectando las demás áreas de la organización, la comunicación no es asertiva, el personal no se siente motivado y esto de alguna manera el control interno y la falta de interés al momento de realizar o experimentar una auditoría administrativa.

De esta manera, es importante concluir que en la última etapa del proceso administrativo, denominada el control, existen significativas debilidades en la organización, debido a que en algunas áreas no se están tomando en cuenta los elementos y componentes del control interno, falta una definición clara de algunos objetivos, no hay un establecimiento de estándares de desempeño personal, por lo tanto, es imposible me-

dirlo y de hecho no se mide, además hay ausencia de acciones correctivas.

En este orden, es necesario recalcar que en la Unidad de Producción estudiada hay poca presencia de los componentes del control interno, por lo tanto, el ambiente de control interno es débil, lo cual no motiva a la implementación de estándares e indicado-

res. Además, no hay claridad de la definición de los objetivos, el seguimiento de los resultados de las operaciones productivas y administrativas es casi nulo, de allí, que sea necesario generar lineamientos para el control de los procesos administrativos que garantice la transparencia, eficacia y eficiencia del desempeño organizacional.

## Referencias

- Balestrini, M. (2008): **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Chiavenato, I. (2006): **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Ediciones McGraw-Hill Interamericana Editores. 7ma. Ed.
- Finol de Franco, J. y Camacho H. (2006): **El Proceso de Investigación Científica**. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia Ediluz.
- González, A. y Cabrales, S. (2010): **Evaluación del Sistema de Control Interno**. Las Tunas, Cuba: Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin. Las Tunas.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006): **Metodología de la Investigación**. Colombia: Panamericano Formas e Impresos S.A.
- Hurtado, J. (2000): **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación**. Caracas. Venezuela. SYPAL
- Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado Fundación Gumersindo Torres (2007): **Sistema de Control Interno en las Organizaciones Públicas**. 3era. Edición. Caracas. Ediciones COFAE.
- Leonard, W. (2005): **Auditoría Administrativa**. España: Prentice Hill.
- Mancilla, E. (2001): **La Auditoría Administrativa**. Un Enfoque Científico. México: Editorial Trillas.
- Mantilla, B. (2007): **Control Interno. Informe COSO**. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones. 4ta. Ed.
- Pérez, S. (2007): **Los Cinco Componentes del Control Interno**. (En línea). Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno). Consulta: 2014, 05, 23.
- Santa, P. y Martins, F. (2006): **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Sotomayor, A. (2008): **Auditoría Administrativa**. México: McGraw-Hill.

