



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD A DISTANCIA

“Auditoría de gestión a sociedad mixta de trabajadores Unión Obrera
1º de Mayo de la ciudad de Loja, año 2010”

Trabajo de fin de carrera previo
la obtención del título de
Ingeniero en Contabilidad y
Auditoría

Autor(as):

Lic. Blanca Silvia Muñoz Martínez

Lic. Carmen Paulina Allecás Burneo

Directora:

Dra. María Augusta Solano de la Sala

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA
2012



Dra. María Augusta Solano de la Sala T.

Docente de la escuela de ciencias contables y auditoría de la U.T.P.L.

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por los estudiantes: Lic. Blanca Silvia Muñoz Martínez; Lic. Carmen Paulina Illescas Burneo; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 30 julio de 2011

f).

Dra. María Augusta Solano de la Sala T.

Directora de trabajo de fin de carrera

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras, Lic. Blanca Silvia Muñoz Martínez, Lic. Carmen Paulina Illescas Burneo; declaramos ser autor(as) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Lic. Blanca Silvia Muñoz Martínez

Lic. Carmen Paulina Illescas Burneo

.....

.....

CI. 1102892120

CI. 1102962741

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....
Lic. Blanca S. Muñoz Martínez

.....
Lic. Paulina Illescas Burneo

DEDICATORIA

A mi Dios Bendito por quererme y permitirme seguir en su camino dándome luz, con amor a mi Mami querida, a mi amiga y hermana incondicional mi Gordis, a mis hermanos y sobrinos por su cariño y apoyo, a mis hijos Iván y Montserrath por ser parte de mi vida y corazón.

BLANCA

A Jesús mi padre celestial por iluminarme, por ser mi luz y mi guía.

A mi amada Mami Julita por su apoyo incondicional, su presencia y su amor.

A los grandes amores de mi vida mis idolatrados hijos: Anita, Manuelito Jr. y mi pequeño Franz; a mi esposo Manuel Agustín por su cariño.

A la memoria de mi amado abuelito Modesto quien vive en mi corazón eternamente quien eternamente será mi Padre.

PAULINA

AGRADECIMIENTO

Nuestro primer agradecimiento es a nuestro Dios que gracias a su amor divino nos ha concedido la fuerza y el empeño para seguir el camino de la superación en nuestro desarrollo profesional y personal.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos seguir adelante con una educación continua y de calidad, de manera especial a nuestra Directora de Tesis Dra. María Augusta Solano de la Sala docente de esta prestigiosa institución por su acertada dirección para así lograr con éxito la presente tesis.

A nuestra amiga incondicional Shyna del Carmen Torres Albán por su aprecio y gran amistad.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

Portada

Certificación

Cesión de derechos

Autoría

Dedicatoria

Agradecimiento

Esquema de contenidos

Resumen ejecutivo

Capítulo 1. Antecedentes de la empresa

1.1. Descripción de la empresa

1.2. Base legal

1.3. Estructura organizacional

1.4. Plan estratégico

1.4.1. Misión

1.4.2. Visión

1.4.3. Valores

1.4.4. Objetivos

Capítulo 2. Marco teórico de la investigación.

2.1. Auditoría de gestión

2.2. Antecedentes de la auditoría de gestión

2.3. Enfoque de la auditoría de gestión

2.4. Propósito de la auditoría de gestión

2.5. Objetivos de la auditoría de gestión

2.6. Base conceptual

- 2.7. Clasificación de la auditoria
- 2.8. Procedimiento de la auditoria de gestión
- 2.9. Indicadores de gestión
- 2.10. Alcance de la auditoria de gestión
- 2.11. Importancia de la auditoria de gestión
- 2.12. Herramientas de la auditoria de gestión (indicadores y logros)
- 2.13. Especialistas
- 2.14. Control interno
- 2.15. Tipos de control
- 2.16. Métodos de evaluación de control interno
- 2.17. Procesos de auditoria de gestión
- 2.18. Diagnostico organizacional

Capítulo 3.

- Orden de trabajo
- Notificación
- Proceso de la auditoria de gestión

Fase I

- Conocimiento preliminar
- Análisis F.O.D.A
- Hoja de marcas
- Hoja de índices

Fase II

- Planificación preliminar
- Planificación especifica
- Clasificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoria
- Memorándum de planificación

- Indicadores de gestión

Fase III

- Hoja de distribución de trabajo
- Programa de auditoria
- Cedulas narrativas de evaluación de control interno
- Cuadro de mando integral
- Indicadores de gestión

Fase IV

- Informe de auditoria de gestión
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Índice general
- Índice de gráficos
- Índice de cuadros
- Índice de tablas
- Anexo fotográfico y documental

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la auditoría de gestión es de mucha utilidad para las empresas, y nos ayuda a evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del desempeño de sus administradores, con el fin de poder descubrir en que aspectos se está cometiendo errores, en que se deben fortalecer las estrategias para cumplir los objetivos planteados.

Este trabajo investigativo se basó en el análisis, evaluación y comprensión de la gestión administrativa, la auditoría de gestión se realizó durante el año 2010, de conformidad con las normas internacionales de auditoría, evaluando el grado de los servicios que esta institución brinda a la comunidad; sus objetivos y el manejo de las actividades administrativas en este período.

En el primer capítulo se describe la reseña histórica de la empresa, su actividad económica, su misión, visión políticas y objetivos.

En el segundo capítulo se desarrolló el aspecto teórico, los conceptos básicos de la auditoría de gestión,

En el tercer, se da a conocer los hallazgos encontrados; lectura del informe final y presentación de la conclusiones y recomendaciones con el objeto de ser corregidas en la institución.

1. Antecedentes de la empresa

Sociedad mixta de trabajadores unión obrera “ primero de mayo”

1.1. Descripción de la empresa

“Libertad, honor y trabajo” fueron los ideales de su mentalizador el distinguido sacerdote lojano Sr. Dr. Lautaro Loaiza Luzuriaga quien con una profunda inspiración humana y social cristaliza un anhelo y sueño interior como es la creación de la Sociedad Mixta de Obreros “1º de Mayo” en donde se forjaran grandes e ilustres personajes cuya misión va enfocada al sector obrero lojano.

Por el año de 1903 se mentaliza como “Asociación Unión Obrera” preocupándose por el sector más vulnerable y desprotegido quienes necesitaban encaminarse hacia un horizonte en sus artes y oficios los cuales son el sustento de su hogar y familia.

Cuyo extracto de la constitución dice:

“Un celoso e ilustre ciudadano, el deán Sr. Dr. Arsenio Castillo de venerada memoria entre nosotros fue el primero que, sobreponiéndose a las preocupaciones de su época, llamo la atención pública hacia el problema obrero desapercibido entre las miradas despectivas de la clase tan egoísta que habría logrado con la dirección publica en todas las ramas de la administración provincial. Con una abnegación y altruismo de todo encomio y a través de múltiples contradicciones de parte de los mismos gestores del pre – común, pudo organizarse sobre buenas bases la primera asociación obrera entre nosotros. ¹

¹ Reseña Histórica de la Sociedad Mixta de Trabajadores 1º de Mayo 1903 – 1986 – Lcda. Julia M Burneo C.

Con la ayuda generosa de un caballero lojano Sr Alberto Riofrío quien para la superación de la clase obrera dono una área de terreno al norte de esta ciudad en donde con feaciente entusiasmo se pusieron los cimientos firmes y prósperos de la casa de talleres fundada en 1904 para darle vida a esta noble entidad cuyo primer directorio fue el siguiente:

Director:	Cngo. Dr. Lautaro V. Loaiza L.
Presidente:	Sr. Luis Matute
Vicepresidente:	Sr. Néstor Guerrero
Tesorero:	Manuel Álvarez
Secretario:	Sr. Ernesto Guerrero
Bibliotecario:	Sr. Lizardo García
Síndico:	Dr. Agenor Palacios

Consiguiendo cristalizar su vida jurídica el 24 de enero de 1904 cuyos estatutos fueron aprobados según cuerdo ministerial N° 668, por el Ministerio de Previsión Social y Trabajo.

Entre las primeras acciones de la naciente directora fue la creación de una caja de ahorros para socorrer a los deudos de los socios de la entidad fallecidos y una cuota para solventar económicamente en parte a los socios enfermos. Siguiendo su accionar fructífero se adquiere una carroza funeraria con todos los accesorios el 28 de Mayo de 1909 para la disposición y servicios de la entidad.

La semilla sembrada da sus primeros frutos el 10 de agosto de 1904 en la colocación de la 1ª piedra para la construcción de un primer tramo en las calles Bernardo Valdivieso y Azuay esquina, lote que fue donado por el I. Municipio de Loja y en 1917 adjudicado a la entidad por la cámara del senado mediante decreto legislativo el 8 de octubre del mismo año.

1.1.1. Taller Ramona Cabrera anexo a la sociedad mixta de trabajadores unión obrera “primero de mayo”

La señorita Ramona Cabrera una católica y digna dama lojana , fue la benefactora espiritual del sacerdote Lautaro Loaiza Luzuriaga , quien lo ayudó económicamente para que culminara su carrera eclesiástica ; para ello le hizo la donación de una casa ubicada en la calle Bolívar entre Miguel Riofrío y Azuay . Luego de la muerte de esta meritísima dama el canónigo Lautaro Loaiza donó a la sociedad unión obreros 1ª de mayo esta casa para que, con los arrendamientos de la misma se creara un taller artesanal que llevaría el nombre de **“Taller Artesanal Ramona Cabrera “**

La sociedad unión obrera acogió con gratitud y beneplácito esta donación del canónigo Loaiza y desde su fundación ha mantenido este taller en el cual se ha preparado y tecnificado la mano de obra femenina de nuestra ciudad y provincia.

Actualmente el taller tiene ayuda del Ministerio de Educación con 10 profesoras pagadas por el mismo y una maestra que pagada por la sociedad “1º de Mayo”. En la actualidad se preparan 103 alumnas en la rama de corte y confección las mismas que al cabo de tres años de estudio obtienen el título de maestras en corte y confección, siendo además habilitado este tiempo de estudio como el ciclo básico para que continúen sus estudios en 1º año de bachillerato en cualquier colegio de la ciudad o del país.

La sociedad lojana ha visto con buenos ojos esta labor educativa, callada y silenciosa que ha cumplido la sociedad Unión Obrera 1º de mayo por algunas décadas, desde su fundación y es así que, en el centenario celebrado hace 8 años tuvo muchos reconocimientos por las autoridades Nacionales y Provinciales, recomendando su nombre ante las presentes y futuras generaciones así como , reconociendo la labor educativa y la formación moral e integral para su vida futura de verdaderas ciudadanas, frente a la libertad y la equidad.

1.2. Base legal.- En base al estatuto general, reglamento interno y reglamento de elecciones se decreta:

Que el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social con fecha 26 de febrero de 1975 en la ciudad de Quito es aprobada por acuerdo N° 4392 por el ministro Dr. Ramiro Larrea y Subsecretario Francisco Aguirre Armendáris reconociéndose a la sociedad mixta de trabajadores unión obrera de 1º de mayo con domicilio en la ciudad de Loja con los siguientes incisos:

- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo es indefinida por su naturaleza, y el número de los socios es ilimitado, de acuerdo con estatutos de la misma
- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo, tiene como autoridades en su orden: La Asamblea general, El directorio y el Presidente de la Sociedad.
- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo es esencialmente clasista y le está prohibido intervenir en cuestiones de carácter político y religioso. ²

1.3. Estructura organizacional.

La sociedad unión obrera primero de mayo para el desempeño de sus funciones se encuentra organizada estructural y funcionalmente de la siguiente manera:

1.3.1. Los socios: Se encuentra conformada por todos los socios activos de la entidad quienes son los que intervienen , objetan y aprueban las gestiones , consultas y decisiones en asamblea que propone el honorable directorio , los mismos que para acceder a los beneficios de seguro de ayuda para enfermedad o intervención quirúrgica, para la ayuda económica por fallecimiento del socio y servicios exequibles debe estar al día en las cuotas

²Estatutos de Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo , 2003 , Loja - Ecuador

mensuales establecidas en los estatutos que son de dos dólares de los estados unidos de América en forma mensual. Los mismos que estaban obligados asistir a las sesiones ordinarias de asamblea cada primer domingo de cada mes y a su vez en forma extraordinaria cuando lo creyere conveniente en forma urgente el Honorable Directorio.

Los mismos que mediante elección generales de forma libre mediante sufragio directo y transparente puede elegir sus representantes a través de la conformación de listas para elegir cada año al nuevo directorio que está conformado por un presidente , vicepresidente , cinco vocales principales y 5 vocales suplentes , un secretario de actas y tesorero(a)

Así mismo entre sus atribuciones esta la elección de socios honorarios y benefactores que son nominados por el honorable Directorio.

1.3.2. El director: Es un apoyo para el Honorable Directorio que es elegido en Asamblea General de socios de acuerdo a sus aptitudes, capacidades y desempeño a favor de la entidad y la sociedad; cuyas funciones son para un año con la opción de ser reelegido en los años subsiguientes prestando su contingencia en asesoramiento y colaboración, así mismo el asistir a las sesiones de asamblea que fuere invitado.

1.3.3. El presidente : De acuerdo al reglamento mediante elecciones libre y voluntaria de los socios será elegido por voto personal, cuya administración es de un año el cual debe tener un perfil de gran moral, apoyo social y comunitario dispuesto a ejercer y hacer cumplir los reglamentos establecidos por los estatutos. El cual como socio activo de la entidad debe representarla en os actos públicos convocados, en las sesiones de asamblea general y extraordinaria y en las sesiones con el honorable directorio.

Como representante legal de la entidad es el encargado de verificar, controlar, supervisar y autorizar los pagos o egresos económicos de la cuenta de ahorros que la sociedad mantiene

en la Cooperativa de ahorro y crédito Manuel Esteban Godoy Ortega, así mismo entre sus atribuciones está la de nombrar las diferentes comisiones para delegar a los miembros del Honorable Directorio en acciones de supervisión, control y apoyo a su persona y a la secretaria-contadora de la entidad.

1.3.4. El vicepresidente: Es elegido dentro de la misma del presidente como su compañero de binomio, de ser socio activo de la entidad y su funciones es brindar el apoyo , colaboración y sugerencias ; el mismo que en caso de muerte , renuncia o expulsión del presidente asumirá el cargo bajo la constancia de las actas para dicha subrogación. Y en caso del que necesitare por motivos personales del presidente bajo petición escrita puede quedar encargado de la entidad.

1.3.5. Los vocales: Son socios activos de la entidad y son elegidos en número de 5 principales y 5 suplentes en caso de presentarse la ausencia temporal del vocal titular cuyas funciones son las de asistir a las sesiones convocadas por el presidente de la entidad para debatir las acciones e inquietudes para apoyar en las comisiones a ellos encomendadas.

1.3.6. Del secretario de actas: Como socio activo de la entidad y parte integrante de la lista ganadora en las votaciones internas él debe asistir a todas las reuniones de asamblea del honorable directorio convocadas por el señor presidente para allí proceder a anotar las partes fundamentales y las aprobaciones tomadas durante las mismas , las que deberá transcribirlas manualmente en el libro de actas de la entidad con las respectivas firmas de los integrantes del honorable directorio allí presentes ,para constancia y dar fe de lo actuado.

1.3.7. Del secretario de comunicaciones: Es la persona que ha sido delegada para hacer publicar cualquier comunicación de tipo periodístico, ya sea por prensa escrita, oral o televisivo que sea autorizada y aprobara por el Honorable Directorio para comunicar algún

evento a comunicarse a los socios o a la sociedad en general según sea el carácter de la comunicación.

1.3.8. Tesorero (a): Su actuación como parte importante del Honorable Directorio es de verificación , análisis y aprobación del manejo económico de la entidad , vigilante de las actividades autorizadas por la presidencia y los procesos que se han llevado a cabo para las adquisiciones y pagos de los mismos ya que el junto con el presidente de la entidad han registrado sus firmas como representantes legales en la cuenta de ahorros de la COOPMEGO para autorizar los respectivos débitos o retiros de la mencionada cuenta los cuales deben ser respaldados por una orden de egreso , facturas y retenciones en la fuente correspondientes; de acuerdo a lo estipulado en las obligaciones tributarias actuales.

1.3.9. Asesor jurídico: Será elegido por el Directorio y durara un año en sus funciones, pudiendo ser reelegido de acuerdo a lo prescrito en el artículo 15 de los presentes estatutos. Será un abogado en libre ejercicio de su profesión; respecto a los miembros del Directorio; el procurador síndico no podrá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Para la designación del **Asesor jurídico** se tendrá muy en cuenta que la persona designada para tal, no sea deudora, garante, ni contratista de la sociedad, ni haya defraudado bienes o fondos de la misma.

1.3.10. Bibliotecario: Son deberes y funciones del Bibliotecario:

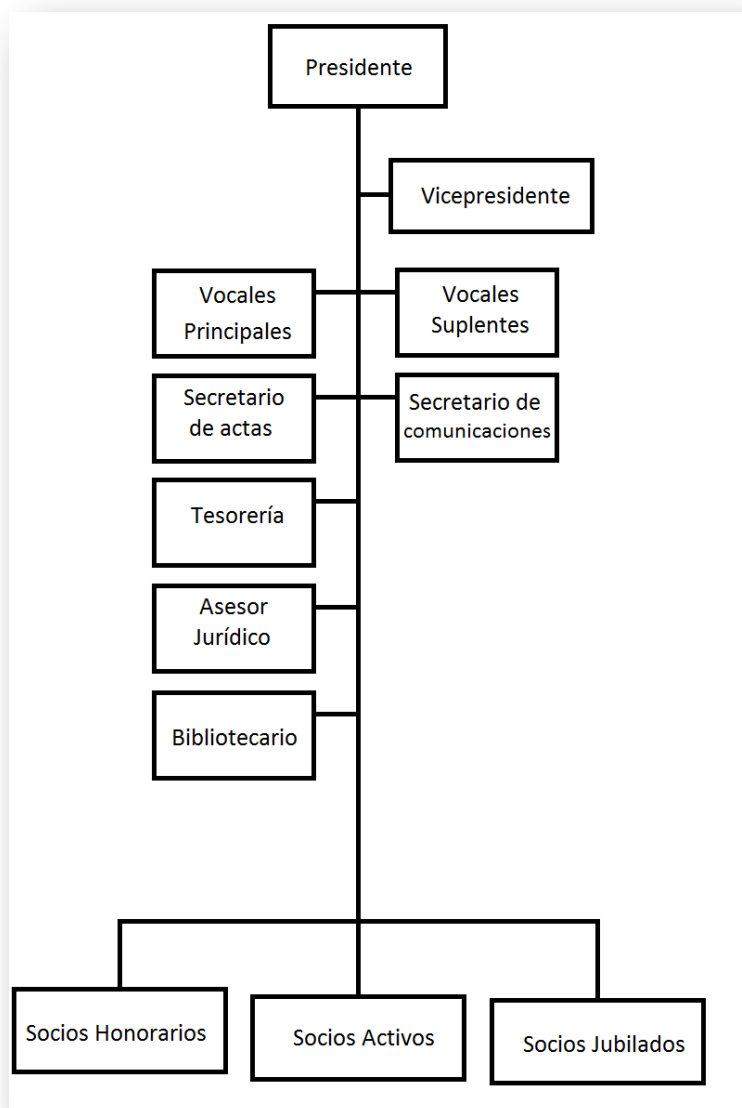
- a) Recibir y entregar el domingo siguiente de la posesión, la Biblioteca de la Sociedad, levantado un inventario y avalúo prolijo de las pertenencias de esta sección, libros y útiles, con intervención del Presidente y secretario.

- b) Clasificar y ordenar la biblioteca en forma tal que facilite la lectura a los socios y artesanos
- c) Llevar un registro de los libros de ingreso de las obras y revistas , con detalles de le procedencia y el valor de las mismas;
- d) Llevar un libro de entrega de obras a los socios en calidad de préstamo , con la indicación del nombre de la obra , autor y plazo de la devolución;
- e) Responder personal y pecuniariamente de toda obra o revista que desaparezca, así como de todo daño que se causare en los muebles y enseres de la biblioteca;
- f) Informar por escrito y verbalmente al Directorio, del movimiento de lectores habido mensualmente en la Biblioteca

Grafico N° 1

13.11. Organigrama estructural

Organigrama estructural de la sociedad unión obrera “1° de mayo”

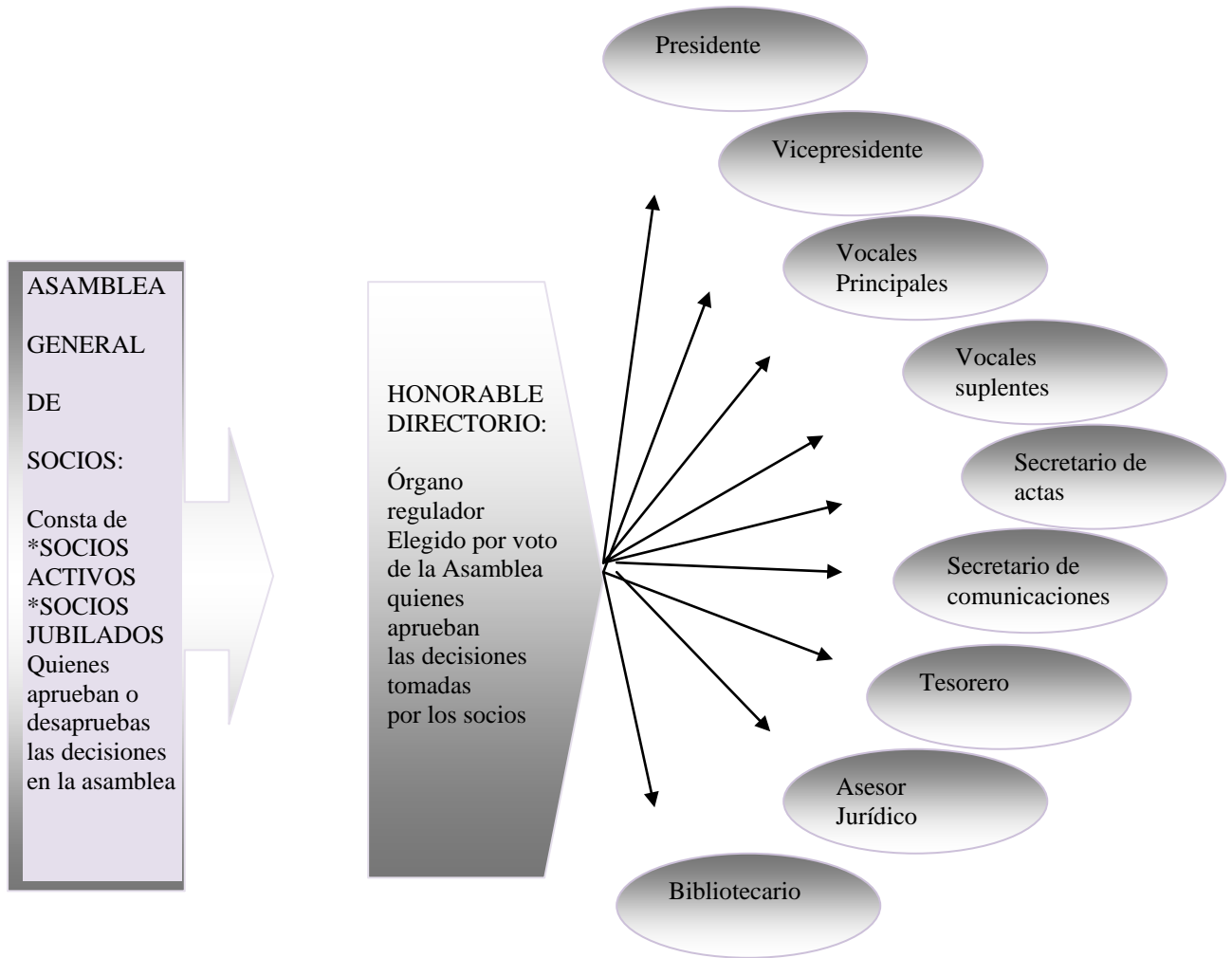


Fuente: **Sociedad unión obrera “1° de mayo”**

Elaborado por: las autoras

Grafico N° 2

Organigrama funcional de la sociedad unión obrera “1° de mayo”

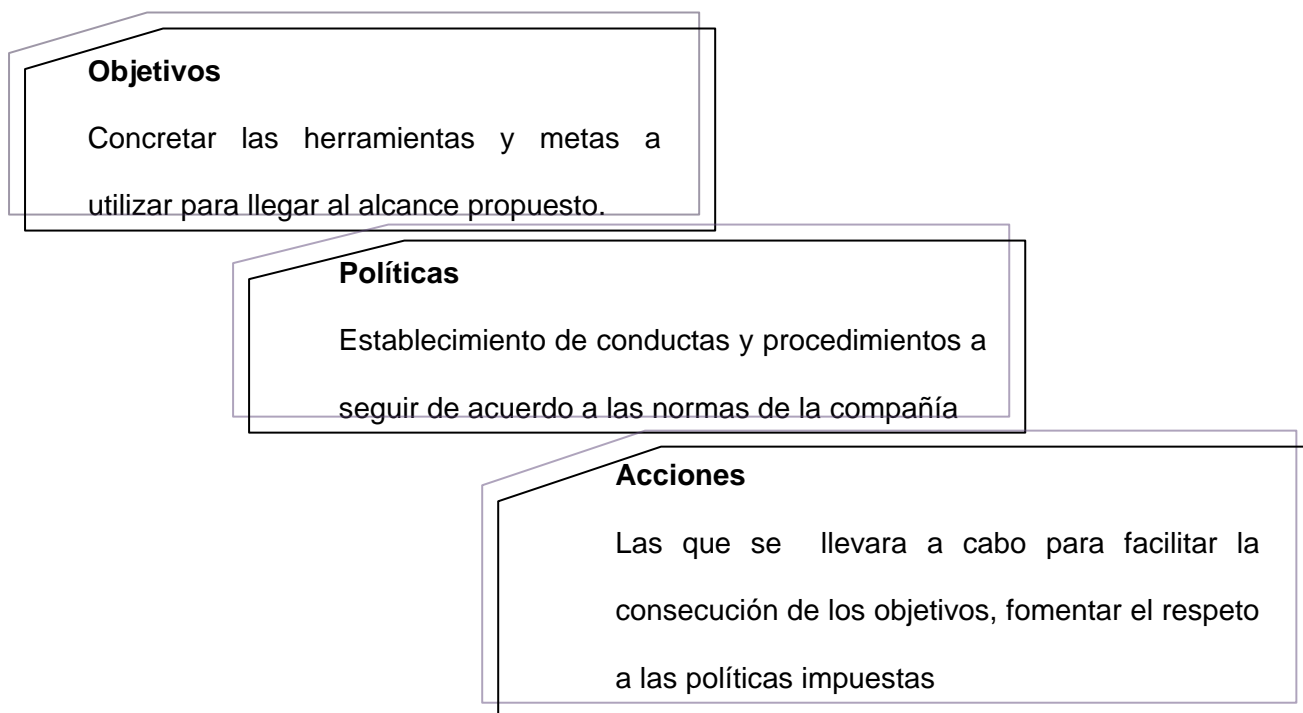


Fuente: **Sociedad unión obrera “1° de mayo”**

Elaborado por: las autoras

1.4. Plan estratégico

Un plan estratégico consiste en sintetizar en un documento propuestas concretas para seguir en una compañía o empresa para las cuales se plantea un tiempo determinado para su ejecución.



Fuente: aporte personal de las autoras

Elaborado por: las autoras

1.4.1. Misión

Sociedad Unión Obrera de “1º de Mayo” apoyando al desarrollo social, educativo y económico de sus socios, coadyuvando al desarrollo y tecnificación de la sociedad lojana entrega sus servicios de alta calidad y humanismo a los ilustres obreros lojanos en miras a posicionarse como la mejor entidad clasista.

1.4.2. Visión

La Sociedad unión obrera de “1º de mayo”, está preparada para formar talentos con niveles científicos, académicos y humanísticos, que hacen de ellos personas con capacidades para responder ante las necesidades de nuestra sociedad, colocándose en los primeros niveles en la comunidad y alcanzando su liderazgo en la entrega de servicios a sus socios.

1.4.3. Valores: Representan las insignes fortalezas que la entidad ha pregonado a lo largo de su historia.

- **Libertad:** Los derechos e igualdad de género y el respeto a las opiniones e ideales de los grandes hombres que la forjaron
- **Honor:** El espíritu luchador y pujantes que ennoblece los corazones de quien conforman la Sociedad de Obreros “1º de Mayo”
- **Trabajo:** La acción que nos dignifica y engrandece, que nos llena de orgullo y satisfacción para formar nuestro futuro y el de nuestra patria.

1.4.4. Objetivos:

- Determinar el proceder adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes previstos
- Vigilar la existencia de políticas oportunas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos controlados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización correcta de los recursos

1.4.4.1. Objetivo general

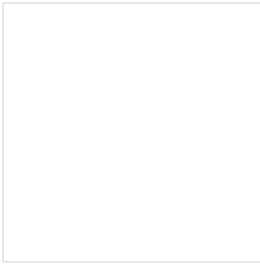
Creación de servicios de ahorro, capacitación y seguros de enfermedad para el presente y futuro de los socios, como un apoyo para su desarrollo personal, económico y profesional.

1.4.4.2. Objetivos específicos

- ❖ Apoyo a los socios a través de capacitación con talleres dentro y fuera de la ciudad de Loja para fortalecer sus destrezas como artesanos o trabajadores.

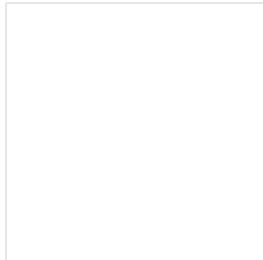
- ❖ Implantación del cooperativismo como previsión para impases futuros en beneficio de los socios a través del ahorro comunitario

- ❖ Gestionar la afiliación de nuestros socios en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para su aporte voluntario como obreros o artesanos que no posean este beneficio.



Capítulo II

Marco teórico de la investigación



2. Marco teórico de la investigación

2.1 Auditoría de gestión

La auditoría de gestión es una auditoría no financiera en la cual su punto principal es el analizar la evolución y desempeño de una organización durante un periodo establecido en el que se determinará los progresos, metas y alcances obtenidos.

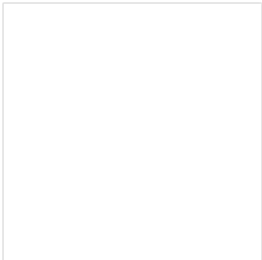
(Aporte personal de las autoras) Blanca Muñoz – Paulina Illescas

2.2 Antecedentes de la auditoría de gestión

No se ha podido determinar exactamente cuando fue aplicada por primera vez la auditoría de gestión, pero se presume que en el año de 1875 en Alemania fue puesta en práctica en la Sociedad Krupp en donde generó grandes expectativas y resultados al contar que era la primera vez que se ponía a prueba una auditoría operativa y no financiera, ya que este antecedente dejó muy buenos resultados en los Estados Unidos por los años de 1920 la compañía de ferrocarriles de esa nación tomó la decisión de aplicar una auditoría de gestión interna en la cual luego de un exhaustivo análisis y seguimiento se pudo determinar, una serie de fraudes, así como la determinación de incompetencia y despilfarros.

Por el año de 1941 con la publicación de un importante libro titulado “Auditoría Interna del autor Víctor Z Brink, tuvo un decisivo cambio la visión sobre la auditoría interna y la auditoría de gestión u operativa que ya estaban siendo considerados para mayores los campos de aplicación y su uso se fue extendiendo ampliamente.

Hoy en día la auditoría de gestión sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas,



pretende mejorar las operaciones futuras a través de la presentación de las recomendaciones constructivas tendientes a aumentar la economía, la eficiencia y eficacia en la entidad.³

2.3. Enfoque de la auditoría de gestión

Se proyecta a la ejecución de auditoría de gestión con un enfoque integral, por lo tanto, se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, eficacia y de tipo gerencial- operativo y de resultados.

Es una auditoría de economía y eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras expresadas en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de los costos.

Es una auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad está cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos expresados en términos de cantidad calidad tiempo y costo.

Es una auditoría con enfoque gerencial- operativo y de resultados por que evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas, mediante la ejecución de programas, actividades proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

³ MALDONADO E. Milton Ramiro, Auditoría de Gestión , tercera edición , Quito Ecuador ,2010 pág. 16



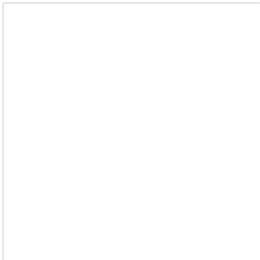
2.4. Propósitos de la auditoría de gestión

- ☞ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ☞ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la; existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ☞ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ☞ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos;
- ☞ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas anti - económicas.

2.5. Objetivo de la auditoría .- Se refiere a medir la economía efectividad y eficiencia de las actividades, para lo cual es necesario realizar un proceso de evaluación de los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con las normas legales, el buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgos y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

Los objetivos se lo pueden concebir de la siguiente manera:

- Aplicar sugerencias para las mejoras de los problemas identificados en una organización luego de concluido el periodo contable si existiera novedades en el desarrollo y resultados del mismo.



- Aportar estrategias y evaluaciones para determinar e identificar las falencias o mejoras para el desempeño óptimo de la empresa.
- Identificar las técnicas adecuadas según las funciones o departamentos a ser auditados, cuya gestión no haya cumplido con los avances y metas de la entidad.
- Controlar y mejorar la gestión que se convierte en una carta muy importante para la dirección de la empresa.
- Determinar el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aplicados en una empresa.

2.5.1. Objetivos de aplicación de la auditoria de gestión

- ☞ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ☞ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ☞ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ☞ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- ☞ Satisfacer las necesidades de la población.

2.5.2. Auditoria de gestión y gestión.

Cuadro N° 1: Concepto de auditoria de gestión y gestión.

Auditoria de gestión	Gestión
Auditoría de gestión es la aplicación de un grupo de técnicas que aplicando el sentido común y perspectivas organizadas logra determinar el nivel de gestión en las situaciones susceptibles de la empresa	Es un proceso enfocado por una persona o personas hacia un determinado grupo con la finalidad de conjuntamente lograr resultados de alta calidad

Fuente: Aporte personal de las autoras

Elaborado por: las autoras

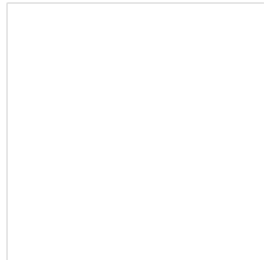
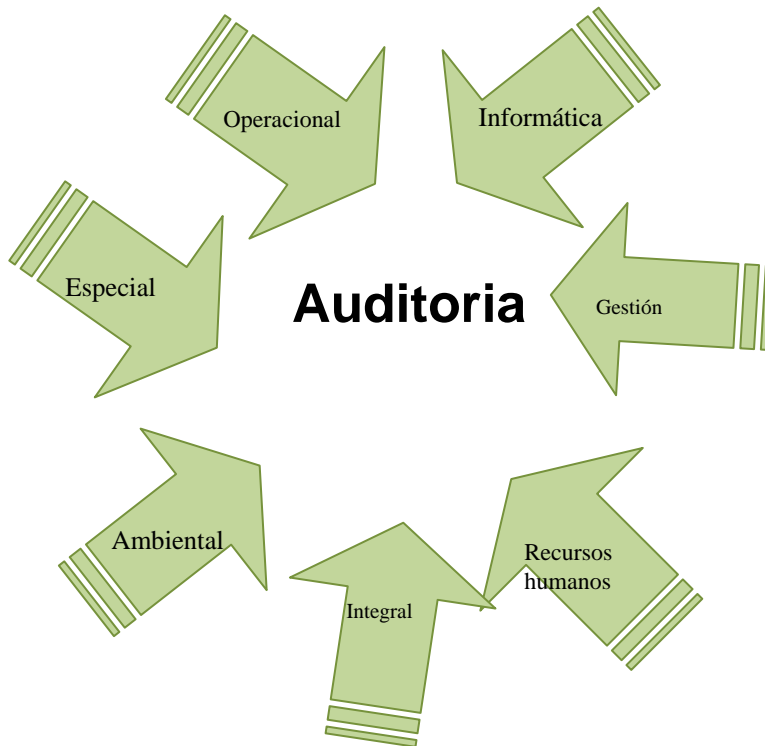


Grafico N°3

2.7. Clasificación de la auditoria



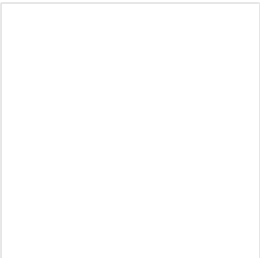
Fuente: Aporte personal de las autoras

Elaborado por: las autoras

2.7.1 La auditoría operacional: Se la considera como un examen sistemático y profesional de evidencias, cuyo enfoque va dirigido a hacer un análisis independiente en las actividades u operaciones de una empresa o entidad que esta exclusivamente dirigida al mejoramiento y desempeño tanto de los recursos humanos como los directivos de la empresa.

2.7.2. La auditoría especial: Como su nombre lo indica es un examen especial e impediante, que puede ser dirigido por sugerencia a un área específica para determinar su eficacia, eficiencia y desempeño.

2.7.3. Auditoría integral: Es un estudio muy minucioso y exhaustivo de una empresa en la que se evalúan tanto el desempeño financiero como operativo de la entidad.



2.7.4. Auditoría ambiental: Este examen es generalmente nuevo y está siendo implantado y sugerido por las empresas del medio ambiente para determinar el nivel de cumplimiento con el ambiente y si está de acuerdo con las normas y reglas de cuidado ambiental regentadas por el país.

2.7.5. Auditoría informática: Con la modernización y el avance tecnológico fue creada la auditoría informática que es una herramienta para determinar el proceso en los sistemas computarizados y el desempeño del departamento de informática.

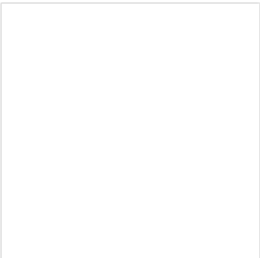
2.7.6. Auditoría de recursos humanos: Se considera un examen muy importante en el género operativo que nos ayuda a determinar el desempeño del personal, el manejo de ellos sobre su trabajo, las aéreas que controlan y la forma en que la manejan determinando responsabilidades y resultados del mismo, los tiempos de atención y servicio así como los resultados obtenidos.

2.7.7. Auditoría de gestión: Es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos.

2.8. Procedimientos en la auditoría de gestión

Se requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión; sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética, que a continuación se definen:

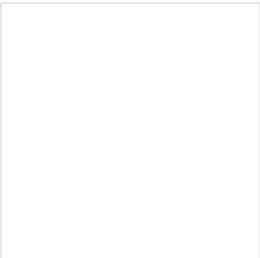
2.8.1. Economía: son los instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar



indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

2.8.2. Eficiencia: Los insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

2.8.3. Eficacia: Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es



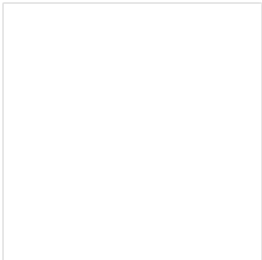
decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

2.8.4. Ecología: son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

2.8.5. Ética: es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y constitucionarias vigentes en una sociedad.

2.8.6. Equidad: Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales



imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.

2.9. Indicadores de gestión.

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

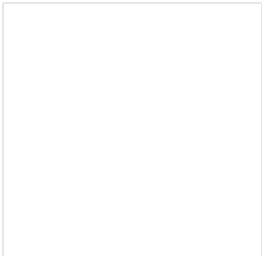
- ☞ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- ☞ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ☞ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- ☞ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o más variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Los indicadores de gestión nos permiten a través de sus características nos ayudan a que la información sea medible, que sea fácil de usar y que se pueda comprobar

2.9.1. Clasificación de los indicadores de gestión

- a) Cuantitativos y cualitativos
- b) De uso universal
- c) Indicadores de aprendizaje y adaptación
- d) Globales, funcionales o específicos



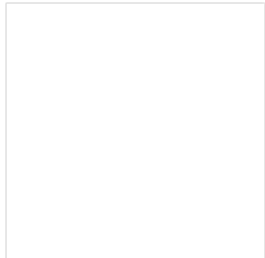
2.9.1.1. Cuantitativos y cualitativos.- Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) **Indicadores cuantitativos.-** Que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) **Indicadores cualitativos.-** Que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

2.9.1.2. De uso universal.- Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- b) **Indicadores estructurales.-** La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

☞ Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.



- ☞ Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

- ☞ Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

c) Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:

- ☞ Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.

- ☞ Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.

- ☞ Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.

- ☞ Recaudación y administración de la cartera.

- ☞ Administración de los recursos logísticos.

d) Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

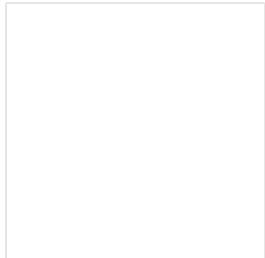
- ☞ Extensión y etapas de los procesos administrativos

- ☞ Extensión y etapas de la planeación

- ☞ Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.

- ☞ Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

e) Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

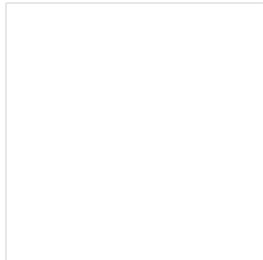
- 
- ☞ Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
 - ☞ Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
 - ☞ Comparación de servicios per cápita.
 - ☞ Rotación y administración del personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
 - ☞ Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

f) Indicadores interfásicos.- Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- ☞ Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- ☞ La demanda y oferta en el tiempo.
- ☞ Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- ☞ Satisfacción permanente de los usuarios.
- ☞ Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- ☞ Número de quejas, atención y corrección.
- ☞ Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- ☞ Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores Interfásicos se refieren a la atención al cliente usuario:

- ☞ Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.
- ☞ Comportamiento gerente público: Servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.



2.9.1.3. Indicadores de aprendizaje y adaptación:

- ☞ Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- ☞ Estudios y tareas normales de adiestramiento
- ☞ Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- ☞ Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

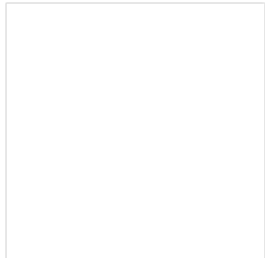
Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano de evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelanta está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- ☞ Unidades de investigación
- ☞ Unidades de entrenamiento
- ☞ Unidades normales de adiestramiento
- ☞ Estudios de investigación para el desarrollo
- ☞ Estudio para innovación

2.9.1.4. Indicadores globales y funcionales: Para evaluar adecuadamente la gestión forma global, es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes:

- 
- ☞ Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.
 - ☞ Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
 - ☞ Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
 - ☞ Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
 - ☞ Costos de las prestaciones de servicios otorgados.

En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Una primera condición para crear indicadores globales es que la institución haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer institucional y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

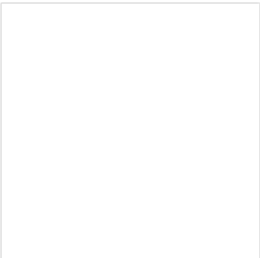
Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.

2.10. Alcance de la auditoría de gestión.

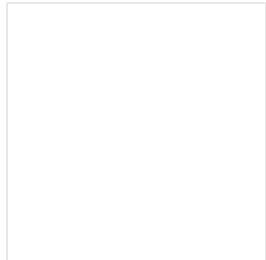
La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

La Auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

- 
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
 - c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible -sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
 - d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
 - e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio en los recursos o perjuicios económicos. Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
 - g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos
 - h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.11. Importancia de la auditoría de gestión.- La auditoría de gestión u operacional desde sus primeros inicios hasta la actualidad ha tomado gran importancia en las operaciones de las entidades o empresas que buscan en ella determinar los objetivos y metas propuestos para con sus herramientas llegar a determinar cuál ha sido si nivel de



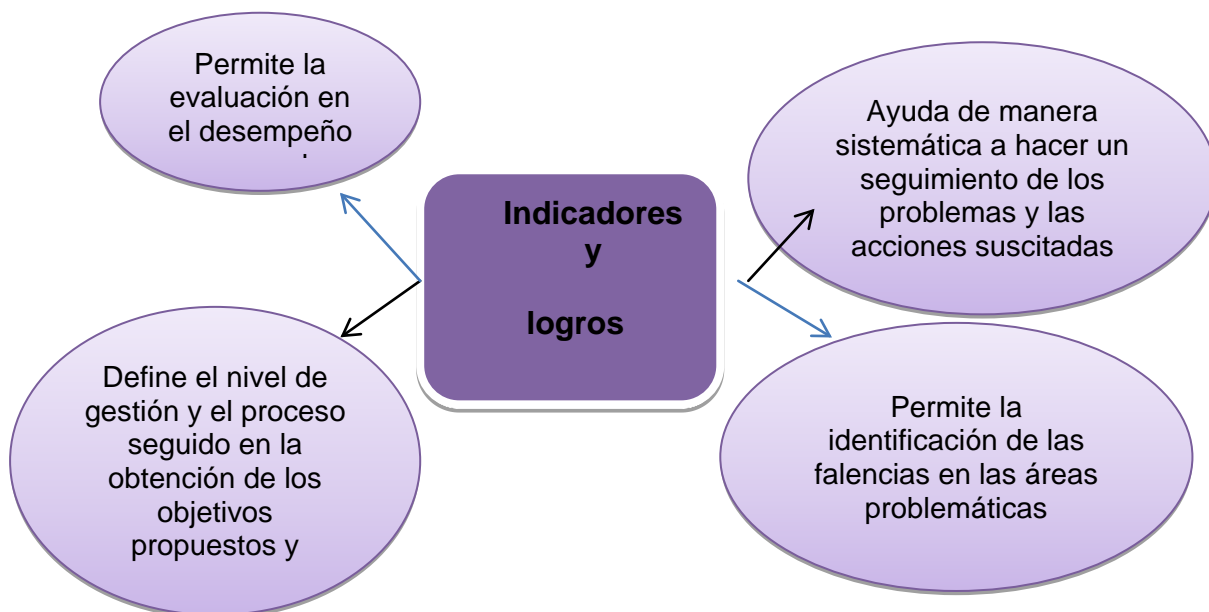
cumplimiento o las falencias en las mismas, ya que su campo es muy amplio y permite llegar a todas las áreas de una empresa.

Su aplicación en las empresas permite un cambio sustancial tanto en las operaciones como en la visión que se tenía antes de aplicar una auditoría de gestión ya que su aplicación siempre nos deja sugerencias para los cambios y motivaciones para quienes lo reciben.

2.12. Herramientas de la auditoría de gestión (indicadores y logros)

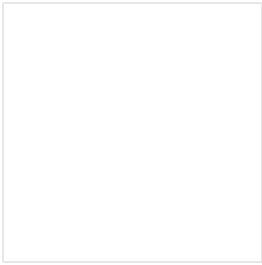
Determina el desempeño, identificación, falencias y logros en la determinación de resultados propuestos:

Grafico N° 4: Indicadores y logros de la auditoría de gestión



Fuente: Aporte personal de las autoras

Elaborado por: las autoras



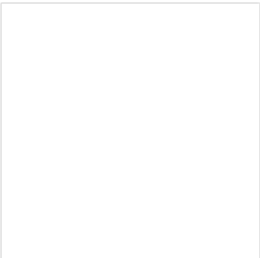
2.12.1. Desempeño humano: Lo constituyen quienes ejecutan los procesos y están compuestos por equipos multidisciplinarios, equipo humano como auditores y especialistas.

2.12.2. Equipo multidisciplinario.- Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, sicólogos, médicos, etc.

2.12.3. Auditores.- De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

2.12.4. Especialistas.- Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de conocimiento preliminar.



2.13. Control interno.- “El Control Interno es un proceso – afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal – designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”⁴

El informe **COSO** del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

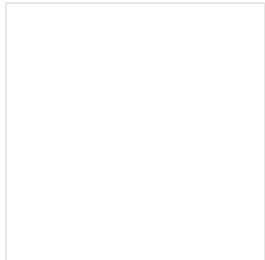
El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ☞ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ☞ Fiabilidad de la información financiera
- ☞ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- ☞ El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- ☞ El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que .no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa

⁴ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO; Manual de Auditoría de Gestión 2003 Pag. 43

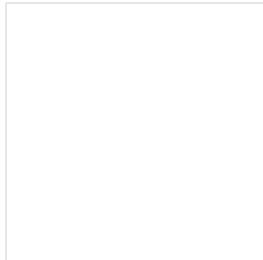
- 
- ☞ El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
 - ☞ El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- ☞ Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- ☞ Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- ☞ Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- ☞ Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

El control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:



- ☞ De disponer de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- ☞ De preparar en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- ☞ De que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

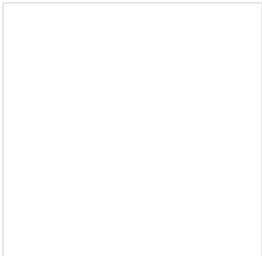
Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ☞ El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- ☞ Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.
- ☞ Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos.

2.14. Tipos de control.- En el proceso administrativo se puede establecer legítimamente que el sistema de control, debe estar constituido por tres subsistemas que correspondan a los ámbitos de decisión de la organización pública.

- ☞ Control Operativo.
- ☞ Control Gerencial
- ☞ Control Estratégico.

2.14.1. Control operativo.- Define la consistencia de las acciones en relación con las órdenes y la variación de los resultados frente a lo previsto realizar a través de este subsistema se opera la medición de las acciones y los hechos en términos físicos y financieros, y así generan gran parte de los insumos que serán la base del proceso de control.



2.14.2. Control gerencial.- El control gerencial examina la correspondencia de las decisiones con los planes, programas, metas y la necesidad de variar éstos, es decir, reprogramar. A este tipo de control ingresan los desvíos que representan causales para los cuales no tienen poder de corrección los niveles de intervención del control operativo.

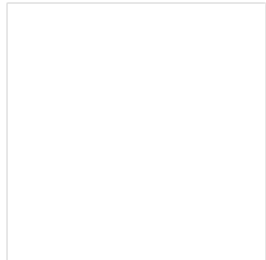
2.14.3. Control estratégico.- El control estratégico mide la coherencia de objetivos y políticas con el contexto y con las metas. El análisis reviste carácter cuantitativo, pero debe estar impregnado de antecedentes cualitativos, teniendo en cuenta la naturaleza de las cuestiones que se enfrentan. En consecuencia, las soluciones exigen mayor grado de credibilidad e imaginación y se debe atender cuidadosamente al hecho de que sus efectos son más lentos que en ninguna otra parte. Cambiar políticas es enfrentarse a inercias de orientación básicas antes implantadas, por lo que su aplicación requiere de algún tiempo antes de ponerse en marcha.”⁵

2.15. Métodos de evaluación del control interno.- Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

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

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

⁵ SILVA García Francisco Administración Público Local, Impresiones MYL año 2003 Pag 175



En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

Modelos de cuestionarios se ilustran en las fases de planificación y ejecución.

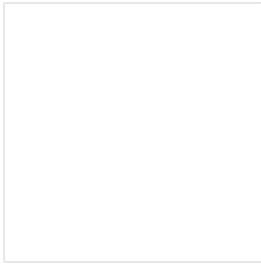
2.15.2. Flujogramas.- Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

En la fase de planificación se ilustra mediante la presentación de flujogramas sobre la adquisición de materiales y pago de remuneraciones.



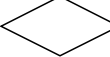


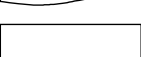
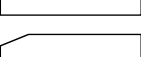






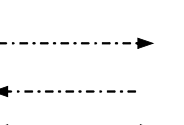

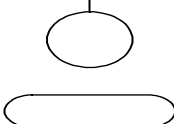
Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

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



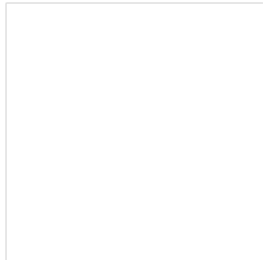
Simbología de flujogramación

Cuadro N° 2

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

Fuente: Andrade Puga Ramiro, Auditoria teoría básica Enfoque Moderno, segunda edición, Loja, julio 1998

Elaborado por: las autoras



2.15.3. Descriptivo o narrativo.- Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros. A continuación se ilustra:

2.15.4. Matrices: El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- ☞ Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- ☞ Evaluación colateral de control interno.

2.15.5. Combinación de métodos: Ninguno de los métodos por si solo, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.



2.16. Proceso de la auditoría de gestión

Los procesos de análisis son:

- ❖ Análisis y diagnóstico
- ❖ Planificación preliminar y específica
- ❖ Ejecución
- ❖ Comunicación de resultados

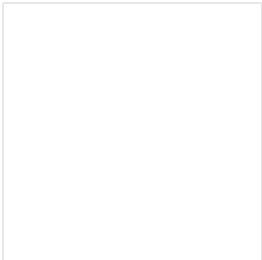
2.16.1. Análisis y diagnóstico.- Esta fase se inicia con la orden de trabajo, a base de la cual el auditor jefe de equipo y el supervisor inician el proceso de comunicación de la auditoría a la entidad que va a ser examinada, para obtener y actualizar según sea el caso la información.

Como resultado del análisis general y diagnóstico efectuado en esta fase se presentará el reporte de la planificación preliminar.

2.16.2. Planificación.- La planificación de la auditoría de gestión, tiene como finalidad obtener un conocimiento general de la entidad objeto de examen y documentar sus principales actividades en base al objetivo de la auditoría. En resumen el fin de la planificación de la auditoría es determinar cuáles son los procedimientos a emplear que permitan obtener la satisfacción necesaria para emitir una opinión.

2.16.3. Planificación preliminar.- La planificación preliminar está encaminada a obtener un conocimiento global sobre el trabajo a ejecutarse a base de cual se definirá la estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque específico a las áreas a examinarse.

2.16.4. Planificación específica.- Tiene como propósito principal identificar las actividades relevantes de la entidad para examinarlas en la siguiente fase, preparar la evaluación del control interno y de los programas de auditoría que se va a realizar.



La aplicación de procedimientos para evaluar el sistema de control interno, de registro e información de la entidad, constituyen el método para obtener información adicional y complementaria que permita calificar los riesgos que asume el auditor en la ejecución de su trabajo.

2.16.5. Ejecución de la auditoría de gestión.- En esta etapa se ejecuta propiamente la auditoría, en esta fase se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe.

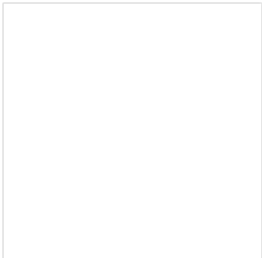
2.16.5.1. Aspectos importantes en la planificación de los programas de auditoría

- ☞ Evaluación de los hallazgos derivados de la auditoría
- ☞ Evaluación de hallazgos por componentes
- ☞ Evaluación de hallazgos para la auditoría
- ☞ Conclusiones de auditoría

2.16.5.2. Papeles de trabajo.- Se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría”⁶

Son documentos que respaldan en forma suficiente, competente y pertinente las opiniones, hallazgos y el informe del auditor, los mismos que son preparados u obtenidos en el transcurso de la auditoría.

⁶CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 72



2.16.5.2.1. Propósitos de los papeles de trabajo .- El propósito de los papeles de trabajo es:

- a) Construir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Construir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas”⁷

2.16.5.2.2. Objetivos de los papeles de trabajo .- Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

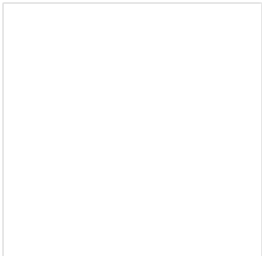
- **Principales:**

- ☞ Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- ☞ Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

- **Secundarios:**

- ☞ Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor
- ☞ Acumular evidencias
- ☞ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero
- ☞ Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control.

⁷CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 37



2.16.5.2.3. Custodia y archivos.- Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

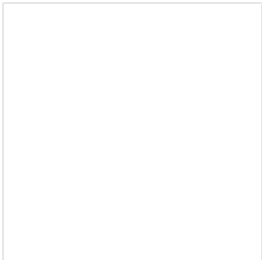
✓ **Archivo permanente o continuo.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legado. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

✓ **Archivo corriente.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun



tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

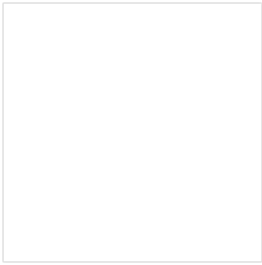
2.16.5.3. Índices y referenciación.- Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. Lo anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

2.16.5.4. Marcas de auditoría.- Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.



Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel”⁸

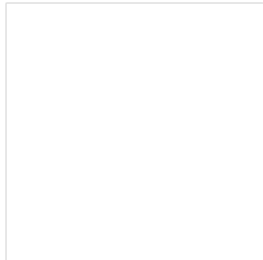
2.16.6. Comunicación de resultados.- En esta fase se prepara el informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revela las deficiencias existentes como en las otras auditorías, sino que también contendrán los hallazgos positivos.

En la entidad auditada, supervisor y jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo de multitudinario llevan a cabo:

Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta con los auditores el mismo que será presentado en forma objetiva, clara, concisa, precisa y constructiva.

Comunicación de resultados, si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios del más alto nivel relacionados con la auditoría, esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

⁸CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 80



2.16.7 Esquema del informe de resultados

Contenido del informe de auditoría

- ☞ Carátula
- ☞ Índice, siglas y abreviaturas
- ☞ Carta de presentación

Capítulo I: Enfoque de auditoría

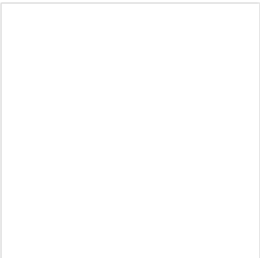
- ☞ Motivo de la auditoría
- ☞ Objetivos
- ☞ Alcance
- ☞ Enfoque
- ☞ Componentes auditados
- ☞ Indicadores utilizados

Capitulo II: Información de la Entidad

- ☞ Misión
- ☞ Visión
- ☞ Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- ☞ Base legal
- ☞ Estructura orgánica
- ☞ Objetivos de la entidad
- ☞ Financiamiento
- ☞ Funcionarios principales

2.17. Diagnostico organizacional.- En nuestra primera visita a la sociedad de obreros “1º de mayo” nosotros pudimos observar lo siguiente:

El edificio ubicado en las calles Miguel Riofrío entre Bernardo Valdivieso y Olmedo en el que funciona actualmente es propio de la entidad y consta de la parte principal que sería el edificio central en donde funciona el área administrativa y está el salón de Actos “Luis Felipe Guarderas” en la parte inferior se localiza el Taller ocupacional Ramona Cabrera en el que



se preparan 103 señoritas para obtener el título de Maestras en la rama de corte y confección ; siguiendo con el recorrido en el fondo del edificio existen algunas oficinas sin arrendar y un patio grande utilizado por las alumnas del taller.

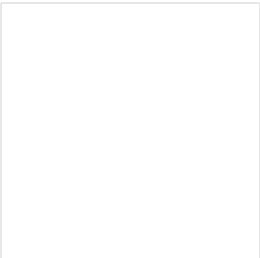
Pudimos contratar que existe una secretaria tesorera que es la Dra. Blanca Guevara quien lleva a cabo la atención a los socios en el horario de 08H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00 siendo la única persona que trabaja para la entidad bajo relación de dependencia.

Adjunto a su oficina está la Presidencia que hoy esta regentada por al Sr. Manuel Sánchez Socio de la Entidad, quien atiende de forma honoraria sin percibir sueldo alguno y la atención es por horas de acuerdo a su trabajo personal.

Pudimos contratar que de la directiva el Sr Presidente labora diariamente y los demás miembros asisten cuando son convocados por la Presidencia para las sesiones de Honorable directorio y las sesiones ordinarias en que todos los socios están obligados a asistir que son los primeros domingos de cada mes a las 3 de la tarde.

En la Institución se regentan por la ley de sociedades y son una sociedad obligada a llevar contabilidad que la realiza la secretaria tesorera quien además al ser la única persona como administrativa tiene que llevar las actividades diarias de ir a hacer depósitos bancarios, a hacer compras para la entidad y trámites ordinarios que exigen ser cumplidos por ella.

Quien nos ha comentado que por el trabajo que es a tiempo completo en la entidad no ha sido a capacitaciones constantes ya que la atención a los socios es prioritaria y que siendo solo ella personal bajo relación de dependencia no existe un manual de funciones administrativas.



La entidad aún no cuenta con un orgánico funcional, así como la misión y la visión de la empresa que ahora es un requisito en todas las entidades ya sea del sector público o privado y que rigen las riendas para determinar los objetivos y metas de toda institución.

Se los ha comentado que por parte de la Vicepresidencia que hoy la regenta la Lic. Julia Burneo C y la asesoría jurídica la Dra. Paula Segara está realizando una actualización de los estatutos de acuerdo a las nuevas reformas establecidas por el MIESS, que era muy urgente realizar estos cambios para que estén de acuerdo a las nuevas leyes vigentes propuestas por el gobierno.

En la actualidad no se ha nombrado un Director de la Entidad, ya que nos comunican que solo en determinados periodos se lo ha hecho y solo se está rigiendo por el Honorable directorio desde el enero a diciembre del presente año, ya que el Director es un título honorario y está en la función de ayudar y sugerir al H. Directorio

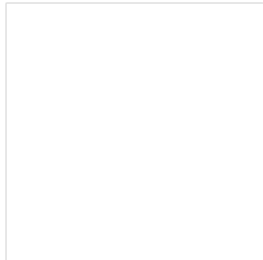
2.17.1. Análisis de la visión sistemática

“La visión sistémica plantea un punto de vista optimista y del futuro de la empresa”

2.17.2. Análisis de la visión estratégica

En una organización es importante la visión estratégica que es la que nos enfoca una imagen de donde estará la empresa en el futuro y a donde es que deseamos enrumbar sus objetivos, sus enfoques administrativos y económicos.

2.17.3. Planificación.- El proceso debe constar con el control de gestión posee unos instrumentos para su ejecución ya que uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto y debemos analizar:



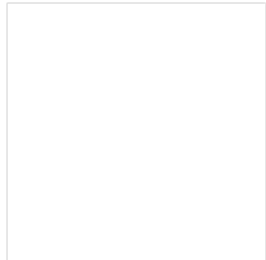
- ☞ **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- ☞ **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- ☞ **Cuadros de mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- ☞ **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- ☞ **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- ☞ **Control integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- ☞ **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

2.17.4. Ejecución.- Como el papel del auditor es determinar el grado de responsabilidad entre la evidencia y los informes que se han presentado. El usuario conoce directamente lo que aconteció en realidad, y requieren que el auditor les asegure que la información presentada es una declaración objetiva de los sucesos reales y sus resultados.

Durante la ejecución de la Auditoría, el auditor debe asegurarse del cumplimiento de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, pues de ello depende la calidad del servicio que debe brindar y los posibles riesgos en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.17.5. Fichas técnicas: Dentro de las mismas debemos analizar:

2.17.5.1. Hallazgos: Son el resultado de la evaluación de las evidencias recaudadas durante la auditoría, frente a los criterios de la misma, entendiéndose como evidencia el compendio de registros como: documentos, archivos, declaraciones de hechos o cualquier información relevante encontrada por el auditor.



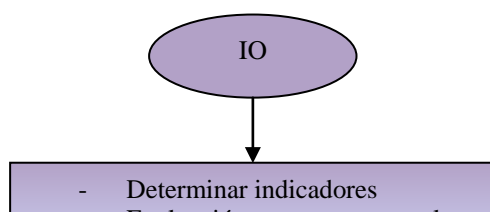
2.17.5.2. Condición: Se basa en la ética de los auditores en la que acepten procesar al trabajo propuesto para poder cumplir bajo las normas establecidas sus trabajos con respecto a su criterio y análisis

2.17.5.3. Criterio: Evaluar la condición actual de la empresa previo al análisis de parámetros previamente analizados.

2.17.5.4. Comunicación de Resultados: Dar en conocimiento los descubrimientos obtenidos en la auditoria.

2.17.5.5. Seguimiento: Es la comprobación después de uno o dos años para verificar que se estén cumpliendo los procesos normalmente.

Grafico N° 5



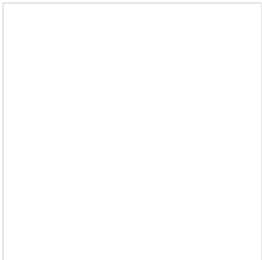
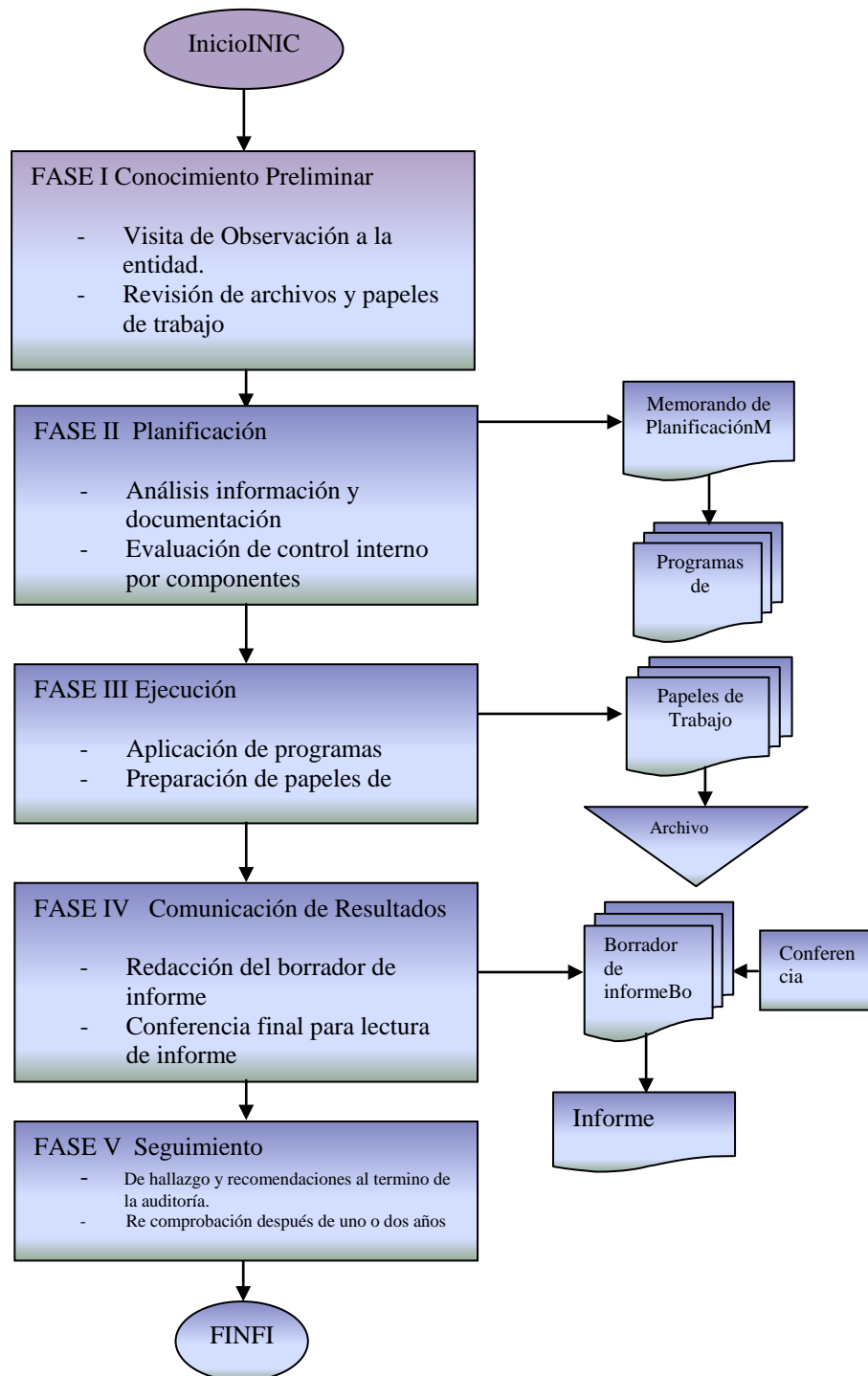


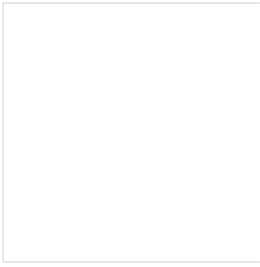
Grafico N° 5

Flujo del proceso de auditoría de gestión



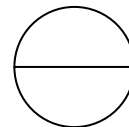
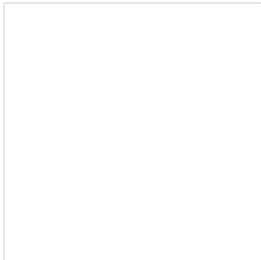
Fuente: Milton K Maldonado; Auditoria de Gestión tercera edición, pág. 29

Elaborado por: las autoras



Capítulo III

Aplicación Práctica



Orden de trabajo N°. 001 ECCA- UTPL

Loja, 15 de Enero de 2011

Señoras

Lic. Carmen Paulina Illescas Burneo

Lic. Blanca Silvia Muñoz Martínez

Egresadas de la universidad técnica particular de Loja- UTPL

Ciudad.-

Por la presente me permito en calidad de Directora de la práctica profesional disponer a Ustedes, procedan a realizar la Auditoria de Gestión a La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo de la Ciudad de Loja, por el periodo: Enero - Diciembre del 2010", para lo cual actuarán en calidad de Jefe de Equipo y Operativo respectivamente, y la suscrita actuará como Supervisora de la misma.

El objetivo general de la auditoria de gestión es:

1. Determinar el grado de eficiencia y eficacia de la entidad.
2. Establecer el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos de la entidad.
3. Evaluar las medidas de control interno aplicadas por la entidad.
4. Analizar la información financiero dentro del periodo de intervención.
5. Elaborar el informe de auditoría.

Los componentes a examinar son: Área Administrativa con el Sub-componente Recursos Humanos, Directivos, Financiamiento y Manejo Presupuestario.

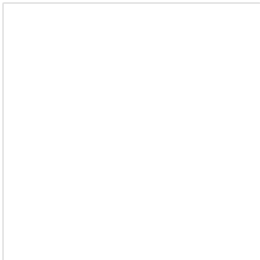
El tiempo para el desarrollo de la auditoria será de 60 días laborables.

Los resultados se harán conocer mediante la presentación de un informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Dra. María Augusta Solano de la Sala T.

Directora de trabajo de fin de carrera - supervisora



Notificación

Loja, 16 de enero del 2011

Señores:

Presidente y miembros del consejo directivo de la sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo de la ciudad de Loja
Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito notificar a ustedes el inicio de la Auditoria de Gestión Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera 1º de Mayo de la Ciudad de Loja por el periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, por lo que solicitó la colaboración necesaria para su ejecución.

De conformidad con la autorización para este trabajo solicito se provea de la información y los respectivos documentos que sustenten las actividades institucionales, los mismos que se requerirán en la visita preliminar a ejecutarse el 16 de enero de 2011.

Por su atención, anticipo mi agradecimiento.

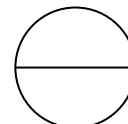
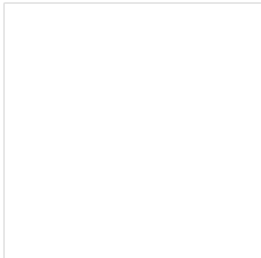
Atentamente,

Lic. Carmen Paulina Illescas Burneo

Auditora jefe de equipo

Lic. Blanca Silvia Muñoz Martínez

Auditor junior



**Proceso de la auditoria de gestión de la
Sociedad mixta de trabajadores unión obrera “1º de mayo”**

Fase I

Conocimiento preliminar

Visita de observación de la entidad y revisión de archivos

1. Datos de la entidad:

Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo”

Dirección: Bernardo Valdivieso y Mercadillo.

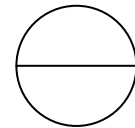
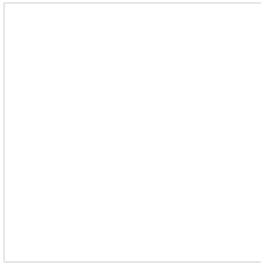
Teléfono: 072 587702

2. Base legal de creación y funcionamiento.

Un celoso e ilustre ciudadano, el Deán Sr. Dr. Arsenio Castillo de venerada memoria entre nosotros fue el primero que, sobreponiéndose a las preocupaciones de su época, llamo la atención pública hacia el problema obrero desapercibido entre las miradas despectivas de la clase tan egoísta que habría logrado con la dirección publica en todas las ramas de la administración provincial. Con una abnegación y altruismo de todo encomio y a través de múltiples contradicciones de parte de los mismos gestores del pre – común, pudo organizarse sobre buenas bases la primera Asociación Obrera entre nosotros.

Con la ayuda generosa de un caballero lojano Sr. Alberto Riofrío quien para la superación de la clase obrera dono una área de terreno al norte de esta ciudad en conde con fehaciente entusiasmo se pusieron los cimientos firmes y prósperos de la casa de talleres fundada en 1904 para darle vida a esta noble entidad cuyo primer directorio fue el siguiente

Director:	Cngo. Dr. Lautaro V. Loaiza L.
Presidente:	Sr Luis Matute
Vicepresidente:	Sr. Néstor Guerrero
Tesorero:	Sr. Manuel Álvarez
Secretario:	Sr. Ernesto Guerrero
Bibliotecario:	Sr. Lizardo García
Síndico:	Dr. Agenor Palacios



Consiguiendo cristalizar su vida jurídica el 24 de enero de 1904 cuyos estatutos fueron aprobados según acuerdo ministerial N° 668, por el ministerio de Previsión Social y Trabajo.

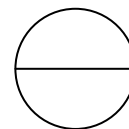
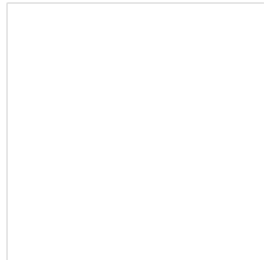
Entre las primeras acciones de la naciente directora fue la creación de una caja de ahorros para socorrer a los deudos de los socios de la entidad fallecidos y una cuota para solventar económicamente en parte a los socios enfermos. Siguiendo su accionar fructífero se adquiere una carroza funeraria con todos los accesorios el 28 de Mayo de 1909 para la disposición y servicios de la entidad.

La semilla sembrada da sus primeros frutos el 10 de agosto de 1904 en la colocación de la 1º piedra para la construcción de un primer tramo en las calles Bernardo Valdivieso y Azuay esquina, lote que fue donado por el I. Municipio de Loja y en 1917 adjudicado a la entidad por la cámara del senado mediante decreto legislativo el 8 de octubre del mismo año.

En base al estatuto general, reglamento interno y reglamento de elecciones se decreta:

Que el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social con fecha 26 de febrero de 1975 en la ciudad de Quito es aprobada por acuerdo N° 4392 por el Ministro Dr. Ramiro Larrea y Subsecretario Francisco Aguirre Armendáris reconociéndose a la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo con domicilio en la ciudad de Loja con los siguientes incisos:

- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo” es indefinida por su naturaleza, y el número de los socios es ilimitado, de acuerdo con estatutos de la misma.
- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo”, tiene como autoridades en su orden: La Asamblea general, El directorio y el Presidente de la Sociedad. La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera 1º de Mayo es esencialmente clasista y le está prohibido intervenir en cuestiones de carácter político y religioso.



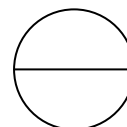
3. Funcionario principales

Sr. Mario Ojeda Presidente
 Dra. Blanca Guevara Secretaria
 Lic. María Guerrero Tesorera
 Dr. Francisco Febres Contador
 Sr. Juan Manuel Torres Conserje

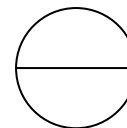
4. Resumen de la entrevista dirigida a los miembros de honorable directorio de la institución.

Tabla N ° 1

Nº	Pregunta	SI	NO	Observación
1	¿La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera 1º de Mayo ha sido objeto de auditoria en los últimos periodos?		X	No se ha realizado ninguna auditoria.
2	¿Cuenta la institución con reglamentos y estatutos aprobados y actualizados?	X		Tiene reglamento interno y estatutos desactualizados, en el año 2009 se los modifíco pero aún no se han aprobado por la asamblea.
3	¿En la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo se encuentra definida la estructura administrativa por niveles jerárquicos?	X		Se dispone de una estructura orgánica básica, pero no existen manuales, ni organigramas de ningún tipo.
4	Para la evaluación Institucional se han aplicado indicadores de gestión de acuerdo a su características, con los cuales se mida la eficiencia, Eficacia y economía?		X	La institución no ha medido la eficiencia, eficacia, y economía en base a indicadores.
5	¿Cree importante la ejecución de una Auditoria de Gestión en la institución, que mida los resultados de las actividades en el año 2010?		X	Si creo importante porque a través del informe de la misma nos daremos cuenta el buen o mal funcionamiento de la institución así como la utilización correcta de los recursos.
6	¿La institución ha realizado evaluaciones anuales a las actividades de los miembros del directorio de cada periodo?		X	La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo no realiza evaluaciones anuales de las actividades a los miembros de los directorios.
7	¿Se capacita al recurso humano de la institución?	X		Si lo capacitan: Ministerio de Educación a los maestros y en forma particular a los funcionarios.
8	¿Puede describir cinco fortalezas y cinco debilidades de la institución?	X		



<p>Fortalezas Alto porcentaje de personal son profesionales y artesanos calificados. Personal administrativo tienen buena capacitación. Sector administrativo equipado con sistemas informáticos. Excelente ambiente de trabajo. Experiencia de las autoridades del honorable directorio.</p> <p>Debilidades Falta de infraestructura mobiliaria para talleres de capacitación a los socios. Falta de libros actualizados en biblioteca y dispensario médico. Falta de instalaciones para el programa de asambleas. Insuficiente presupuesto institucional por cuotas bajas. Falta de Docentes para el Taller Ramona Cabrera.</p>		
Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Enero 22 del 2011



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo”
Auditoria de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Cédulas narrativas

4.1

Diagnóstico

De la información recibida por las personas que fueron entrevistadas se evidencia que en la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo”, objeto del presente trabajo investigativo no se han realizado Auditorias de Gestión, por lo tanto no existen informes:

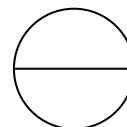
- Se comprobó que la institución cuenta con reglamento y Estatutos, estos han sido actualizados a finales del año 2009, pero hasta la fecha no han sido aprobados.
- Se dispone de una estructura orgánica pero no existen manuales ni organigramas de ningún tipo, al igual que no existe plan estratégico.
- Los Funcionarios entrevistados señalaron las siguientes fortalezas y debilidades.


Fortalezas

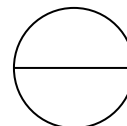
- Alto porcentaje de personal son profesionales y artesanos calificados.
- Personal administrativo tienen buena capacitación.
- Sector administrativo equipado con sistemas informáticos.
- Excelente ambiente de trabajo.
- Experiencia de las autoridades del honorable directorio.


Debilidades

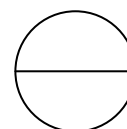
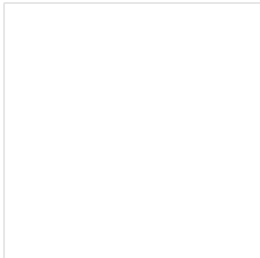
- Falta de infraestructura mobiliaria para talleres de capacitación a los socios.
- Falta de libros actualizados en biblioteca y dispensario médico.
- Falta de instalaciones para el programa de asambleas.
- Insuficiente presupuesto institucional por cuotas bajas.
- Falta de Docentes para el Taller Ramona Cabrera.




	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo” Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010
	Cédulas narrativas
5	Objetivos y políticas de la entidad.
5.1	Objetivos <ul style="list-style-type: none">• Apoyo a los socios a través de capacitación con talleres dentro y fuera de la ciudad de Loja, para fortalecer sus destrezas como artesanos y trabajadores.• La implantación del cooperativismo como previsión para impases futuros en beneficio de los socios a través del ahorro comunitario.• Gestionar la afiliación de nuestros socios en el instituto ecuatoriano de seguridad social con afiliación voluntaria para obreros y artesanos que no posean este beneficio.
5.2	Políticas <ul style="list-style-type: none">• Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de los socios.• Desarrollar su mentalidad ética, reflexiva y creadora.• Formar conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación dentro del sistema democrático sustentado en el conocimiento de los derechos humanos.• Ofrecer una formación en el proyecto Ramona Cabrera humanística, técnica y práctica a quienes se capacitan.• Crear condiciones adecuadas de mutuo conocimiento y estimación de las realidades y valores de los asociados.
5.3	Principales políticas y prácticas contables. <ul style="list-style-type: none">• La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo” se mantiene control de ingresos y gastos.• Para el registro y control de los comprobantes, se dispone de un programa contable.• El manejo y control de suministros, de activos fijos son de responsabilidad del contador.• Todos los ingresos en dinero de las recaudaciones recibidas por parte de los socios, arrendamientos serán registradas en forma inmediata a las cuenta de ingresos correspondiente.• Todos los ingresos y gastos que se realicen deben tener su afectación al presupuesto elaborado para el periodo.



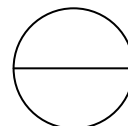
	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010	
	Cédulas narrativas	
6	<ul style="list-style-type: none">Todas las transacciones requieren de la documentación y respaldo suficiente y competente que evidencie el cumplimiento de los procedimientos internos. <p>Periodo cubierto del último examen. No se ha realizado ninguna auditoría de Gestión en los periodos anteriores</p>	
7	<p>Apreciación del departamento de contabilidad sobre su organización y funcionamiento. Existe poca organización de los documentos de los pagos, proformas, que se realizan diariamente en esta institución y su respectiva legalización.</p>	
8	<p>Determinación del origen de ingresos y gastos.</p> <p>Ingresos: Los ingresos que percibe la institución se generan de las aportaciones mensuales de los socios, arrendamiento de locales propios de la sociedad, a los que hay que agregar la cantidad estimada de \$ 5,000.00 por la generación de recursos propios o autogestión</p> <p>Gastos: Los gastos se reflejan en el pago de remuneraciones básicas, complementarias, compensatorias, subsidios, remuneraciones temporales, aportes patronales, pago de servicios básicos, traslados, viáticos, gastos en informática, bienes de uso y consumo corriente, bienes muebles, seguros, comisiones financieras, etc.</p>	
Elaborado por: CPIB BSMM		
Revisado por: DRA. MASST		
Fecha: Enero 22 del 2011		



	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo” Auditoria de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 Análisis F.O.D.A.	
	Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Alto porcentaje de personal son artesanos profesionales y están capacitados▪ Personal administrativo tienen buena capacitación▪ Sector administrativo equipado con sistemas informáticos▪ Excelente ambiente de trabajo▪ Experiencia de las autoridades del Honorable Directorio	<ul style="list-style-type: none">▪ Apoyo del Gobierno Municipal de Loja a los gremios de obreros de esta ciudad▪ Colaboración del honorable directorio a la entidad▪ Apoyo y aceptación de la comunidad lojana▪ Oferta de capacitación por parte del Ministerio de Educación	
Debilidades	Amenazas	
<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de infraestructura para capacitaciones▪ Falta de actualización de textos en la biblioteca y dispensario médico▪ Deficiente mobiliario para las asambleas▪ Insuficiente presupuesto institucional para cubrir necesidades prioritarias▪ Falta de Docentes para el Taller Ramona Cabrera	<ul style="list-style-type: none">▪ Presencia de Institución educativa adyacente que quiere expropiar el terreno de la sociedad primero de mayo quien con escritura pública es propietaria desde hace 100 años▪ Poco ingreso de nuevos socios a la entidad▪ Supresión de partidas para docentes para el Taller Ramona Cabrera	

Fuente: Sociedad “1º de mayo”

Elaborado por: las autoras



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Hoja de marcas

MARCAS

DETALLE

- = Verificado
- = Analizado
- = Comparado
- = Rastrado
- = Documentado
- = Sumado
- = Ejecutado

Elaborado por:

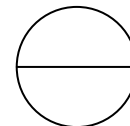
CPIB
BSMM

Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

Enero 24 del 2011



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Hoja de índices

Índices

Papeles de trabajo

O/T	= Orden de trabajo
A1	= Conocimiento preliminar
A1.1	= Visita de observación
A1.2	= Resultado de la evaluación
A1.3	= Análisis FODA
A2	= Planificación del trabajo
A2.1	= Hoja de marcas
A2.2	= Hoja de índice
A2.3	= Análisis preliminar
A2.4	= Planificación preliminar
A2.5	= Planificación específica
A2.6	= Memorándum de planificación
A3.1	= Hoja de distribución de Trabajo
A3.2	= Indicadores específicos
A3.3	= Papeles de trabajo general
B1	= Recursos humanos
B1.1	= Programa de trabajo recursos humanos
B1.2	= Cuestionario de control interno
B1.3	= Evaluación del sistema de control interno
B1.4	= Papeles de trabajo
B1.5	= Indicadores
C1	= Directivos y administrativos
C1.1	= Programa de trabajo directivos y administrativos
C1.2	= Cuestionario de control interno
C1.3	= Evaluación del sistema de control interno
C1.4	= Papeles de trabajo
C1.5	= Indicadores
DI	= Cuadro de mando integral

Elaborado por:

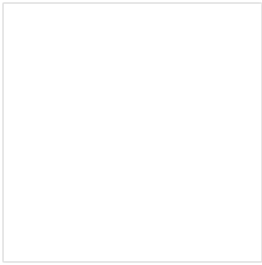
CPIB
BSMM

Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

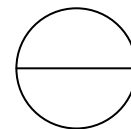
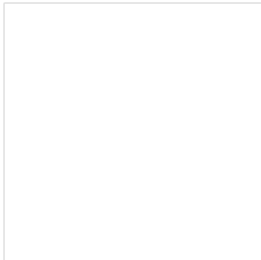
Enero 24 del 2011



Fase II

Planificación

- **Planificación preliminar**
- **Evaluación de control interno por componentes**
- **Planificación específica**
- **Calificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoría.**



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo”

Auditoría de gestión

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Planificación preliminar

1. Referencia a la orden de trabajo

La Auditoría de gestión a la sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo, se llevara en cumplimiento a la Orden de trabajo Nro. 001 de fechas 15 de Enero de 2011 conferida por la Supervisora.

2. Alcance y objetivos de la auditoría de gestión

2.1 Alcance

La Auditoría de Gestión comprenderá el estudio de la gestión de la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera 1º de Mayo y cubrirá el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010. Se analizará las Áreas de recursos Humanos Administrativa y Operativa, con sus componentes y de emitirá informe correspondiente respecto de las metas y objetivos institucionales.

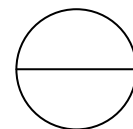
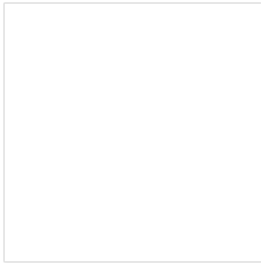
2.2 Objetivos

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad a fin de determinar el grado de confiabilidad
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias
- Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades.
- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional.

3. Conocimiento de la entidad y su naturaleza jurídica.

a. Base legal

Un celoso e ilustre ciudadano, el Deán Sr. Dr. Arsenio Castillo de venerada memoria entre nosotros fue el primero que, sobreponiéndose a las preocupaciones de su época, llamo la atención pública hacia el problema obrero desapercibido entre las miradas despectivas de la clase tan egoísta que habría logrado con la dirección publica en todas las ramas de la administración provincial. Con una abnegación y altruismo de todo encomio y a través de



múltiples contradicciones de parte de los mismos gestores del pre – común, pudo organizarse sobre buenas bases la primera Asociación Obrera entre nosotros.

Con la ayuda generosa de un caballero lojano Sr Alberto Riofrío quien para la superación de la clase obrera dono una área de terreno al norte de esta ciudad en conde con fehaciente entusiasmo se pusieron los cimientos firmes y prósperos de la casa de talleres fundada en 1904 para darle vida a esta noble entidad cuyo primer directorio fue el siguiente

Director:	Cngo Dr. Lautaro V. Loaiza L.
Presidente:	Sr Luis Matute
Vicepresidente:	Sr. Néstor Guerrero
Tesorero:	Sr. Manuel Álvarez
Secretario:	Sr. Ernesto Guerrero
Bibliotecario:	Sr. Lizardo García
Síndico:	Dr. Agenor Palacios

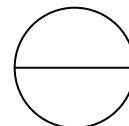
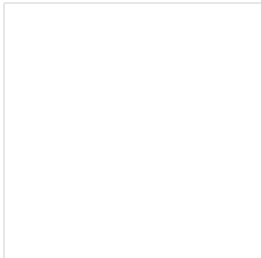
Consiguiendo cristalizar su vida jurídica el 24 de enero de 1904 cuyos estatutos fueron aprobados según cuerdo ministerial N° 668, por el ministerio de Previsión Social y Trabajo.

b. Principales políticas

- Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de los asociados
- Desarrollar su mentalidad critica, reflexiva y creadora
- Formar su conciencia de libertad, solidaridad, responsabilidad y participación dentro del sistema democrático sustentado en el conocimiento de los derechos humanos.
- Ofrecer a los colaboradores estabilidad laboral
- Crear condiciones adecuadas de mutuo conocimiento y estimación de las realidades y valores en los asociados

4. Objetivos institucionales

- Apoyo a los socios a través de capacitación con talleres dentro y fuera de la ciudad de Loja para fortalecer sus destrezas como artesanos o trabajadores.
- La implantación del cooperativismo como previsión para impases futuros en beneficio de los socios a través del ahorro comunitario



- Gestionar la afiliación de nuestros socios en el instituto ecuatoriano de seguridad social para su aporte voluntario como obreros o artesanos que no posean este beneficio.

5. Principales actividades, operaciones e instalaciones

5.1 Actividades

- Las actividades que desarrolla la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera 1º de Mayo están dirigidas en dar apoyo al gremio de artesanos de Loja en la formación y capacitación de cada uno de ellos, con el objeto de mejorar su nivel de vida con la formación de, mas talentos.
- Ha aportado a la sociedad de Loja personas aptas, para integrarse a la sociedad productiva
- Genera fuentes de trabajo para personal administrativo y operativo.
- Contribuye de alguna manera al Desarrollo Socio – Económico de la Provincia de Loja y del País.

6. Fuentes de financiamiento

Los ingresos de esta institución provienen básicamente de las siguientes fuentes:

6.1 Ingresos

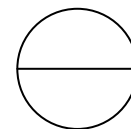
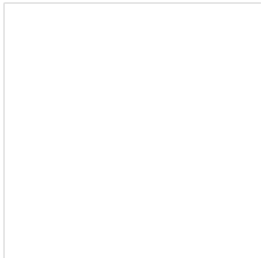
Los ingresos que percibe la institución se generan las aportaciones mensuales de los socios, arrendamiento de locales propios de la sociedad, a los que hay que agregar la cantidad de \$ 5,000.00 por la generación de recursos propios o autogestión

6.2. Gastos

Los gastos se refleja en el pago de Remuneraciones, básicas, Complementarias, Compensatorias, subsidios, Remuneraciones temporales, Aportes Patronales, Pago de Servicios Básicos, Traslados Viáticos, gastos en Informática, Bienes de uso y Consumo Corriente. Bienes Muebles, Seguros Comisiones financieras, etc.

7. Áreas y componentes a ser examinados

Por el tamaño de la institución se ha considerado analizar los siguientes componentes:



- Área Administrativa
 - A1 Recursos humanos
 - A2 Directivos y administrativos

8. Políticas contables

- En la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de “1º de Mayo” se mantiene control de ingresos y gastos
- Para el registro y control de los comprobantes, se dispone de un programa contable.
- El manejo y control de suministros y activos fijos son de responsabilidad del Contador.
- Todos los ingresos en dinero deberán incorporar al presupuesto Institucional, las recaudaciones recibidas por parte de los socios, arrendamientos serán registradas en forma inmediata a las cuenta de ingresos correspondiente.
- Todos los ingresos y gastos que se realicen deben tener su afectación al presupuesto elaborado para el periodo.
- Todas las transacciones requieren de la documentación y respaldo suficiente y competente que evidencie el cumplimiento de los procedimientos internos.

9. Grado de información financiera y administrativa

9.1 Información financiera

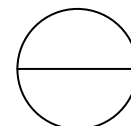
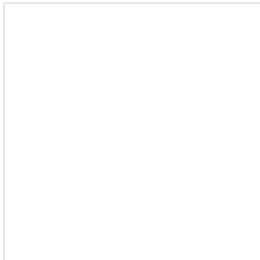
La información financiera que se genera mediante los sistemas contables de todas las operaciones e informes financieros es confiable y oportuna reflejados en los resultados económicos de la gestión institucional a fin de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones.

9.2 Información administrativa

La información administrativa de la institución, se sujeta a las disposiciones que en forma periódica emite el ministerio de inclusión económica y social para este tipo de entidades.

10. Puntos de interés de la auditoría

- Evaluar el sistema de control interno implementado en la institución, fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte del consejo.



- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión institucional en general a través.

11. Sistema de información

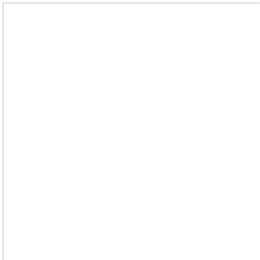
La institución dispone de equipos informáticos en todos los departamentos administrativos, a través de los que se emite la información interna y solicitada por el consejo.

Personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de entidad a nivel personal.

12. Evaluación del control interno por componentes o determinación de factores de riesgo y enfoque preliminar.

Tabla N ° 2

Área o componente	Riesgo	Enfoque preliminar
Área administrativa	<p><u>Inherente.</u> Moderado Se ha mantenido un control de registro respecto al comportamiento del recurso humano que dispone la empresa, sin embargo este control tiene debilidades en cuanto a su aplicación.</p> <p><u>De control.</u> Moderado Se han realizado observaciones eventuales ante incumplimientos por parte del personal de las distintas áreas</p>	<p>Verificar si se han mantenido registros adecuados, que permita un efectivo control de las actividades individuales y desempeño del personal.</p> <p>Revisar la ejecución de actividades dispuestas en el reglamento interno, su cumplimiento y la imposición de correctivos por parte de la presidencia</p>
Recursos humanos	<p><u>Inherente:</u> Moderado Se ha mantenido control de las actividades específicas por cada una de las unidades, pero no hay informes periódicos de la gestión.</p> <p><u>De Control:</u> Bajo Existe una supervisión continua por parte del presidente a las actividades de cada departamento.</p>	<p>Definición del cumplimiento de las disposiciones, de la normativa contable vigente emitida</p> <p>Verificar el desarrollo de la gestión ejecutiva en cada uno de los departamentos a través de las funciones del gerente</p>
Directivos administrativos y	<p><u>Inherente:</u> Moderado Se ha establecido la distribución de horarios conforme a la naturaleza y necesidades de la empresa. Los horarios no son cumplida en forma estricta por los empleados</p> <p><u>De control:</u> Alto No se han impuesto correctivos por el incumplimiento de los horarios.</p>	<p>Verificar la asignación y equidad de los horarios de trabajo y determinar su cumplimiento y los resultados a través del nivel de satisfacción de los cliente que llegan a solicitar el servicio</p> <p>Determinar los porcentajes de incumplimiento de los</p>
FINACIAMIENTO Y PRESUPUESTO	<p><u>Inherente Alto:</u> No se ha realizado evaluaciones al presupuesto Institucional</p> <p><u>Control Alto</u> No se han diseñado indicadores para medir la gestión presupuestaria</p>	<p>Determinar la eficiencia y eficacia en el manejo del presupuesto del año 2010</p> <p>Aplicar indicadores de gestión presupuestaria</p>



13. Recursos a utilizar:

Humanos: 1 Directora supervisora
 1 Auditor jefe de equipo
 1 Auditor junior

Materiales: Equipo de computación
 Suministros de oficina
 Otros

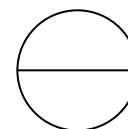
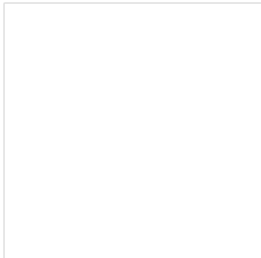
14. Distribución de trabajo:

- ✓ Planificación preliminar
- ✓ Planificación específica
- ✓ Evaluación del control interno
- ✓ Ejecución de la auditoría
- ✓ Comunicación de resultados
- ✓ Diseño , implementación y evaluación
- ✓ Tiempo estimado – 180 días

.....
Lic. Paulina Illescas Burneo
Auditor jefe de equipo

.....
Lic. Blanca Muñoz Martínez
Auditor junior

.....
Dra. María Augusta Solano de la Sala T
Directora supervisora



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo”

Auditoría de gestión

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Planificación específica

1. Objetivos del examen

- ✓ Determinar el grado de eficiencia y eficacia de la entidad.
- ✓ Establecer el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos de la entidad.
- ✓ Evaluar las medidas de control interno aplicadas por la entidad.
- ✓ Analizar la información financiero dentro del periodo de intervención.
- ✓ Elaborar el informe de auditoría.

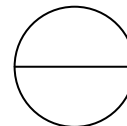
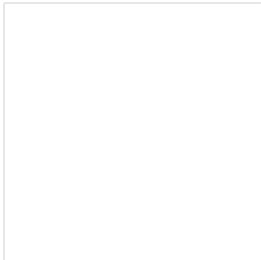
2. Alcance

La auditoría de gestión comprenderá el estudio de la gestión de la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo” y cubrirá el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010. Se analizará las Áreas de recursos Humanos Administrativa y Operativa, con sus componentes y se emitirá el informe correspondiente respecto de las metas y objetivos institucionales, sus conclusiones y recomendaciones.

3. Objetivos principales por componentes.

3.1 Área administrativa – recursos humanos

- Verificar la asistencia del personal a la institución
- Determinar el grado de desempeño en cada uno de los departamentos
- Verificar el cumplimiento de su trabajo asignado
- Verificar la ejecución de las disposiciones legales emitidas por el directorio
- Determinar la legalidad de los documentos presentados a los organismos de control.
- Manejo y control de existencias para consumo interno.
- Manejo y control de los bienes de larga duración.
- Actividades del personal



4. Evaluación del control interno.

De la evaluación de la estructura del Control Interno se determina las siguientes desviaciones principales:

4.1 Área administrativa - directivos y administrativos.

- Recursos humanos realiza un control esporádico de cada uno de los departamentos.
- Existe un control deficiente de las actividades específicas de la secretaria y contador, no hay informes periódicos de la gestión.
- El personal de la institución no conoce las disposiciones de cumplimiento de las funciones y actividades a ellos encomendadas.
- Existe un control de asistencia y desempeño pero este cuenta con muchas deficiencias.
- Se ha realizado la distribución del trabajo de acuerdo a la naturaleza y necesidades de la institución, sin embargo el trabajo no es cumplido en su totalidad por parte de los colaboradores.
- No se han dispuesto correctivos para el cumplimiento del horario de trabajo
- No se ha evaluado el cumplimiento del plan anual de actividades.
- No hay evidencia documentada de la gestión realizada por parte de los directivos de la institución.

5. Plan de muestreo

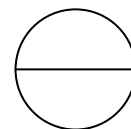
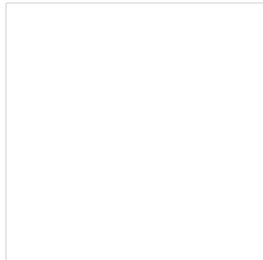
5.1 Objetivo de las pruebas de auditoria

En base a un muestreo, se analizarán las áreas y componentes descritos anteriormente

5.2 Determinación del universo

Universo: Recursos humanos administrativos y operativos.

El Universo de todos los colaboradores de la institución tanto administrativos como operativos y directivos. En un total de cinco colaboradores.



5.2.2 Área administrativa

Analizar las actividades de cada uno de los siguientes departamentos:

- Presidencia
- Secretaria
- Contabilidad

5.3 Determinación del método de selección:

Se analizará el ciento por ciento de las actividades de acuerdo al criterio fundamentado en los datos de la evaluación preliminar y específica.

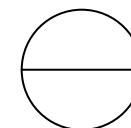
5.4 Evaluación de los resultados de la muestra

Concluida la ejecución del programa de trabajo se analizarán los resultados y se considerarán las siguientes acciones:

- Se determinará las causas de los desvíos encontrados
- Eliminar el porcentaje máximo de desvío con el riesgo de aceptación planteado.
- Determinar si los resultados pueden considerarse aceptable o inaceptable comparando el desvío máximo con el mínimo aceptable de desvío.
- Obtener una opinión respecto a la confiabilidad de los controles
- Determinar si los mecanismos utilizados para el desarrollo de la gestión institucional son aplicables o no y sus respectivas causas.

6. Financiamiento y presupuesto

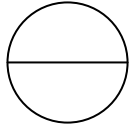
Los estados financieros y presupuesto del 2010



Calificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoría

Tabla N ° 3

Afirmaciones	Riesgos	Controles clave	Prueba de cumplimiento	Pruebas sustantivas
<p>AREA ADMINISTRATIVA RECURSO HUMANOS</p> <p>ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS</p> <p>-Los registros no son adecuadamente mantenidos y actualizados, impidiendo verificar las labores del personal</p> <p>-No hay estricto control de asistencia y permanencia de personal en sus sitios de trabajo.</p> <p>-No se ha evaluado el desempeño y productividad del personal</p> <p>-No se ha cumplido en un ciento por ciento las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la entidad, respecto al control interno previo y concurrente.</p> <p>-No se ha evaluado</p>	<p>Inherente: Bajo Los registros son elaborados por los empleados.</p> <p>De control: Alto El presidente no verifica los registros de labores y asistencia.</p> <p>Inherente Alto El presidente no exige la suscripción de listas de asistencia De control: Alto El presidente no permanece en la entidad en jornada obligatoria.</p> <p>Inherente: Alto El presidente no revisa los planes y programas institucionales De Control: Moderado No existe control permanente de gestión de las actividades del personal</p> <p>Inherente: Bajo Los comprobantes no son pre numerados en razón de que se elaboran en el sistema informático. No son pre impreso. De control: Bajo El número de transacciones no es significativo.</p>	<p>Que el Presidente verifique la veracidad de los reportes elaborados.</p> <p>El Presidente únicamente verifica la presencia física de los empleados</p> <p>El contador debe numerar los comprobantes secuencialmente.</p> <p>La presidencia cumplirá con la planificación, cumplirá la etapa de evaluación al personal</p>	<p>Comprobar la veracidad de los reportes presentados por los empleados</p> <p>Determinar que los empleados cumplan con el horario de trabajo</p> <p>Determinar las causas del incumplimiento por parte del presidente. Verificar las actividades cumplidas por el personal</p> <p>Determinar que disposiciones legales se incumplieron</p> <p>Comprobar que no haya duplicación</p> <p>Verificar el porcentaje de cumplimiento de presupuesto institución</p>	<p>Se comprobará los reportes de los de trabajadores, con la asistencia.</p> <p>Verificar si han cumplido el 100% de su jornada de trabajo</p> <p>Determinar el porcentaje de incumplimiento, mediante la aplicación de un indicador. Establecer los días no laborados por el personal en el periodo de examen, mediante una muestra.</p> <p>Establecer el perjuicio o desviaciones causadas por el incumplimiento de las disposiciones legales</p> <p>Determinar la cantidad exacta de transacciones. Establecer las razones por las que no se mandaron a imprimir los comprobantes de pago y verificar la secuencia por fechas.</p> <p>Analizar el PCI presentado por las diferentes áreas. Aplicar indicadores de cumplimiento</p>

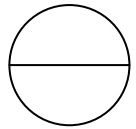


<p>-No hay evidencia documental suficiente de la gestión realizada por la presidencia</p> <p>AREA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</p> <p>-La documentación que respalda las operaciones financieras no son pre numeradas, lo que impide realizar seguimientos a las transacciones.</p>	<p>Inherente : Alto No se ha podido detectar las desviaciones presupuestarias De Control: Alto No hay documentos para la evaluación</p> <p>Inherente: Moderado Las comisiones han presentado documentos insuficientes que evidencien su trabajo De Control: Moderado No se ha analizado la documentación que tiene relación con la ejecución del presupuesto</p>		<p>Determinar las actividades efectivamente realizadas por el departamento contabilidad</p>	<p>Obtener la documentación de parte de las comisiones que abalicen la ejecución de sus actividades. Determinar los porcentajes de cumplimiento mediante indicadores.</p>
---	--	--	---	---

Fuente: Sociedad 1º de Mayo

Elaborado por: las autoras

Memorandum de planificación



Entidad: "Sociedad 1º de mayo"

Preparado por: Blanca Muñoz y Paulina Illescas

1. Requerimiento de la auditoría

Informe de auditoría, memorando de antecedentes y síntesis del Informe

2. Fecha de iniciación

Orden de trabajo:	15 de enero del 2011
Iniciación del trabajo de campo:	16 de enero del 2011
Finalización del trabajo de campo:	15 de abril del 2011
Discusión del borrador del informe:	29 de abril del 2011
Presentación del borrador del informe:	05 de mayo del 2011
Emisión del informe final:	15 de julio de 2011

3. Equipo multidisciplinario

Directora Supervisora: Dra. María Augusta Solado de la Sala T.

Jefe de equipo: Lic. Paulina Illescas Burneo

Auditor junior: Lic. Blanca Muñoz M.

4. Días presupuestados

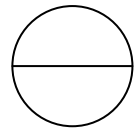
180 días

Fase 1: Conocimiento preliminar

Fase 2: Planificación

Fase 3: Ejecución

Fase 4: Comunicación de resultados



5. Recursos financieros y materiales

5.1. Financieros

Los recursos financieros son cubiertos por Lic. Paulina Illescas Burneo y Lic. Blanca Muñoz Martínez.

5.2. Materiales

- Una computadora
- Una impresora.
- Una calculadora
- Materiales de oficina y escritorio
- Fotocopias
- Material bibliográfico

6. Enfoque de la auditoría

6.1. Información general de la entidad

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Actividades principales
- ✓ Estructura orgánica
- ✓ Financiamiento
- ✓ FODA

Componentes escogidos

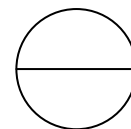
a) Personal

Sub-componente recursos humanos

Sub-componente directivos y administrativos

6.2. Enfoque

La auditoría estará orientada hacia la eficiencia, eficacia, economía y la satisfacción de los socios; por razón de:



- a. Evaluar el sistema de control interno implantado en la sociedad, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- b. Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte de su personal administrativo.
- c. Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión empresarial en general.
- d. Aplicar indicadores de gestión para medir la eficacia de la gestión.

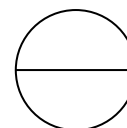
6.3. Objetivos

Los objetivos están dirigidos a:

1. Realizar la evaluación del sistema de control interno a fin de determinar el grado de confiabilidad del mismo.
2. Establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen la vida societaria.
3. Aplicar indicadores de gestión relacionados con el desempeño de las actividades
4. Preparar un Informe que contenga recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional

6.4. Alcance

La auditoría de gestión cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010, se analizará las áreas de recursos humanos, directivos y administrativos, al concluir el examen se emitirá informe de auditoría de gestión, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

6.5 Indicadores de gestión

1. Capacidad empresarial.

Nos permiten saber cómo se encuentra la empresa financieramente y analizaremos mediante los siguientes indicadores:

Capital de trabajo.

Es la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente, y mide la capacidad que tiene la empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades a corto plazo; mientras mayor sea el capital de trabajo de una empresa, menor será el riesgo de que caiga en insolvencia.

Capital de trabajo = activos corrientes – pasivos corrientes

Razón corriente.

Mide la capacidad que tiene la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Razón corriente $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Nivel de endeudamiento.

Indica el grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activo de la compañía.

Nivel de endeudamiento $\frac{\text{Total de Pasivo}}{\text{Total de activo}}$

Rotación de cuentas por cobrar.

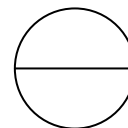
Mide el porcentaje de cuentas por cobrar, en relación a las ventas, en nuestro caso a cuotas de socios o arriendos que son los que generan ingresos.

Rotación de cuentas por cobrar $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$

Gastos en personal.

Mide el porcentaje de gastos efectuados en el personal.

GP $\frac{\text{Gastos del personal}}{\text{Total de gastos}}$



Incrementar número de socios activos.

Medir el incremento de socios activos a través del porcentaje de nuevos ingresos.

$$\text{Incremento de socios} = x 100 \frac{\text{Porcentaje de nuevos socios}}{\text{Total de socios}}$$

2. Conocimiento empresarial.

Incrementar el conocimiento empresarial por parte del personal sobre aspectos como misión, visión, reglamentos y políticas generales de la institución.

$$\text{Misión y visión} = \frac{\text{Nº socios que conocen la misión y visión}}{\text{Total de socios}}$$

$$\text{Políticas y estatutos institucionales} = \frac{\text{Nº socios que conocen las políticas y reglamentos.}}{\text{Total de socios}}$$

3. Manejo y desempeño del personal.

Incrementar la capacitación y bienestar del personal mediante capacitación y entrenamiento personal para establecer el porcentaje de personal capacitado en el periodo.

$$\text{Personal capacitado} = \frac{\text{Total de personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$$

Registro de empleados.

Lo utilizamos para saber cuántos de los empleados realizan el registro diario en control de asistencia.

$$\text{Registro de empleados} = \frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de empleados}}$$

Satisfacción de socios.

Mide la satisfacción de los socios con respecto a los servicios brindados.

$$\text{Socios satisfechos} = \frac{\text{Socios que reciben incentivos}}{\text{Total de socios}}$$

.....
Lic. Paulina Illescas Burneo
Auditor jefe de equipo

.....
Lic. Blanca Muñoz Martínez
Auditor junior

.....
Dra. María Augusta Solano de la Sala T
Directora supervisora

Fase III

Ejecución

- Aplicación de programas
- Preparación de papeles de trabajo
- Hoja de resumen de hallazgos por componente
- Definición de la estructura del informe.

Actividades

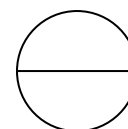
Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo, mediante la utilización de las técnicas de auditoría, utilizados de estadísticas d la institución, parámetros de indicadores de economía, eficiencia y eficacia.


Preparación de los papeles de trabajo que contengas la evidencia

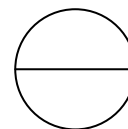
Definir la estructura del informe con la correspondiente referencia a los papeles de trabajo y la hoja de resúmenes de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Productos

Papeles de trabajo por componente



	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
Hoja de distribución de trabajo.			
Nombre	Cargo	Siglas	Trabajo a desarrollar
Dra. María Augusta Solano de la Sala	Supervisora	MASST	Planificación del Trabajo y Supervisión
Lic. Paulina Illescas Burneo	Jefe de equipo	CPIB	Planificación preliminar y específica evaluar el sistema de control interno examinar componentes diseñar y aplicar indicadores analizar resultados elaborar informe final
Lic. Blanca Muñoz Martínez	auditor junior	BSMM	Informes de la visita preliminar, evaluación del control interno, examinar componentes diseñar y aplicar indicadores. Analizar resultados elaborar informe final
Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST		Fecha: Febrero 01 del 2011



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010
Programa de auditoría

Área : Administrativa
Subcomponente: Recursos humanos

Nº	Objetivos y procedimientos	Ref.	Elab.	Fecha
1	Objetivos Establecer el grado en que la institución y los colaboradores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.			
1	Procedimientos Aplique los cuestionarios de Control Interno para Recursos humanos administrativos y directivos.	<u>B1.1</u> 1-2	<u>CPIB</u> BSMM	05-02-2011
2	Verifique el cumplimiento de requisitos del perfil del puesto según manual de clasificación ocupacional para el personal.	<u>B1.4</u> 1-1	<u>CPIB</u> BSMM	07-02-2011
3	Aplicar Indicadores para evaluar la gestión administrativa.	<u>B1.5</u> 1-3		
4	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.	<u>B1.3</u> 1-3		

Elaborado por:

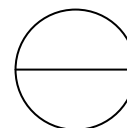
CPIB
BSMM

Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

Febrero 02 del 2011



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010
Cuestionario de control interno

Área: Administrativa
Subcomponente: Recursos humanos
 Perfil profesional, asistencia de personal

Planificación específica

Nro	Preguntas	Respuesta			Valoración		Observaciones
		SI	NO	NA	P.T	C.T.	
1	Cuenta la sociedad con un departamento de recursos humanos?		X		10	0	El presidente ejerce las funciones de Jefe de Recursos humanos.
2	Se ha realizado evaluaciones al personal administrativo de la institución y se han dado a conocer los resultados?		X		10	0	El personal no ha sido evaluado.
3	El personal administrativo ejerce sus actividades de acuerdo a las funciones que desempeñan?	X			10	5	En la mayoría de funciones.
4	Existe control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo del personal de la institución?	X			10	2	Si pero es deficiente.
5	El personal cumple con los reglamentos y la institución?	X			10	10	
6	El presidente encamina las acciones e innovaciones que el directorio y las comisiones planifican?	X			10	10	
	Total				60	27	

Elaborado por:

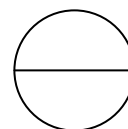
CPIB
BSMM

Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

Febrero 05 del 2011



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Área: Administrativa
Subcomponente: Recursos humanos
 Perfil profesional, asistencia de personal

Resultado de la evaluación de control interno

1 Valoración

	CP	=	$\frac{CT}{PT}$	X	100
Ponderación total:	60				
Calificación total:	27	=	$\frac{27}{60}$	X	100
Calificación porcentual: %		=	45%		

2. Determinación de los niveles de riesgo

Riesgo

ALTO		MODERADO		BAJO	
	45%				
15	50%	51	75%	76	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	
Confianza					

3. Conclusión

Luego de la aplicación de cuestionarios de control interno se establece que el nivel de riesgo es del **45%** debido a la falta de aplicación de normas que permitan ejecutar un mejor control a los recursos humanos en la entidad determinando :

- Falta de evaluación al personal.
- Carencia de registro de asistencia y control de permanencia del personal.

Elaborado por:

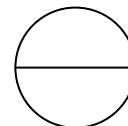
CPIB
BSMM

Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

Febrero 07 del 2011



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Área: Administrativa
Subcomponente: Recursos humanos
Perfil profesional, asistencia de personal

Narrativa de la evaluación del sistema de control interno

Falta de evaluación al personal

Comentario

Como producto de la evaluación del Sistema de Control Interno al Recurso Humano de la institución, se pudo establecer que el personal no ha sido evaluado por lo que se está contraviniendo la Norma de Control Interno Nro. 200-03 "Política y práctica de talento humano y 407-04 "Evaluación de desempeño", debido a que ni el Directorio, ni el Ministerio de Inclusión Económica y Social ha realizado evaluaciones que permitan detectar desviaciones con el objeto de mejorar la gestión de la institución.

Conclusión

En el periodo de análisis el personal Administrativo de la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo", no ha sido objeto de evaluaciones lo que impide detectar la existencia de falencias en actividades administrativas.

Recomendación

Al Señor Presidente: Presentar un plan de control interno y solicitar al honorable consejo de la institución la autorización para su aplicación.

Al Honorable Directorio: Considerar la aprobación del plan de control interno con la debida asesoría jurídica y correctivos necesarios que aporten al cumplimiento de la metas y objetivos institucionales.

Elaborado por:

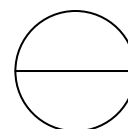
CPIB
BSMM


Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

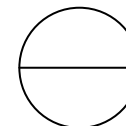
Febrero 12 del 2011



	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010	
Área: Administrativa Subcomponente: Recursos humanos Perfil profesional, asistencia de personal		
Narrativa de la evaluación del sistema de control interno		
Carencia de registro de asistencia y control de permanencia del personal Comentario Aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia del personal Administrativo, mediante la revisión de los respectivos registros se establece que el control de asistencia es deficiente, con lo cual se está contraviniendo la norma de Control Interno Nro. 407-09 ausencia y permanencia del personal, que dice la administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo, esto se produce por el descuido del Presidente que es el responsable del personal administrativo y operativo de la institución. Conclusión En el Periodo de análisis la institución no existe un correcto control de asistencia por cuanto los registros no se encuentran firmados. Recomendación Al H Directorio: deberá exigir mayor control del personal, vigilando entrada y salida de los mismos. Al Presidente: Debe tener un control estricto de la entrada y salida con las novedades diarias se deben informar para que se tomen medidas correctivas.		
Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Febrero 12 del 2011



Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo
Auditoría de gestión
01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010



Área: administrativa

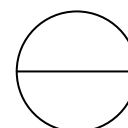
Subcomponente: Recursos Humanos Administrativos y Directivos

Tabla N ° 4

Perfil profesional, asistencia de personal			
Puesto	Instrucción formal	Capacitación	Experiencia
Contador	Dr. Contabilidad y Aud.	Especializada	La ponderación de experiencia se realizara a parir del egreso de la formación superior
Secretaría	Lic. En Secretaría	General	La ponderación de experiencia se realizara a parir del egreso de la formación superior
Aux. Servicios	Ciclo Básico	General	Experiencia en artesanía, el puesto que tiene es con experiencia en auxiliar de servicios.
Requisitos que cumplen los administrativos			
Cargo	Título académico	Años de servicio	capacitación o relación
Contador	Dr. Contabilidad y Aud. SI cumple	20 años de experiencia cumple	Cursos de contabilidad Comercial, Gubernamental,
Secretaría	Lic. Ciencias De La Educación no cumple	27 años de experiencia cumple	No especializada Si se encuentra relacionada
Aux. Servicios	no cumple	17 años de experiencia cumple	SI
	Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Febrero 12 del 2011

Fuente: Sociedad “1º de Mayo”

Elaborado por: Lic. Blanca Muñoz – Lic. Paulina Illescas

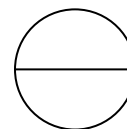


Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

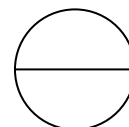
Programa de auditoría


Área: Administrativa
Subcomponente: Directivos y administrativos
Perfil profesional, asistencia de personal

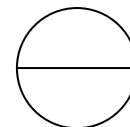
Nro.	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Elab.	Fecha
1	Objetivos Establecer el grado de desempeño del personal. Medir la eficiencia de los colaboradores de la institución.			
1	Procedimientos Aplique los cuestionarios de Control Interno para el área de directivos y administrativos.	<u>C1.2</u> 1-1	<u>CPIB</u> BSMM	09-02-2011
2	Verifique en forma general documental el cumplimiento de las funciones asignadas a cada colaborador.	<u>C1.4</u> 1-3	<u>CPIB</u> BSMM	10-02-2011
3	Verificar el cumplimiento de las actividades de los servidores del sector administrativo.	<u>C1.2</u> 1-1		
4	Aplique procedimientos para obtener evidencia suficiente y competente	<u>C1.3</u> 1-3		
Elaborado por: CPIB BSMM		Revisado por: DRA. MASST		Fecha: Febrero 02 del 2011



Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA			VALORACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	P.T	C.T.	
1	Se cumple los fines y actividades para los que fue creada la institución?	X			10	10	Apertura a los obreros del gremio
2	Se ha realizado en los últimos tres años una planificación estratégica?		X		10	0	No existe plan estratégico
3	Cuenta la institución con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia.		X		10	0	No se han utilizado indicadores
4	Se han detectado las fortalezas, oportunidades, y amenazas de la institución.		X		10	0	No se han determinado fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
Total					40	10	
Elaborado por: CPIB BSMM		Revisado por: DRA. MASST			Fecha: Febrero 09 del 2011		



	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010												
Sumaria de resultado de la evaluación de control interno													
Área: Administrativa Subcomponente: Directivos y administrativos Perfil profesional, asistencia de personal													
1 Valoración													
Ponderación Total: 40 Calificación Total: 10 Calificación Porcentual: %	$\text{CP} = \frac{\text{CT}}{\text{PT}} \times 100$ $= \frac{10}{40} \times 100$ $= 25\%$												
2. Determinación de los niveles de riesgo													
Riesgo													
<table border="1"><thead><tr><th>ALTO</th><th>MODERADO</th><th>BAJO</th></tr></thead><tbody><tr><td>25%</td><td></td><td></td></tr><tr><td>15 50%</td><td>51 75%</td><td>76 95%</td></tr><tr><th>BAJO</th><th>MODERADO</th><th>ALTO</th></tr></tbody></table>	ALTO	MODERADO	BAJO	25%			15 50%	51 75%	76 95%	BAJO	MODERADO	ALTO	
ALTO	MODERADO	BAJO											
25%													
15 50%	51 75%	76 95%											
BAJO	MODERADO	ALTO											
Confianza													
3. Conclusión													
<p>Luego de la aplicación de cuestionarios de control interno se establece que los directivos y administrativos, presentan un nivel de riesgo alto debido a la existencia de un plan estratégico que permita evaluar el cumplimiento de objetivos , metas , eficiencia y eficacia de los recursos de la entidad</p> <ul style="list-style-type: none">• No hay Planificación Estratégica• No hay selección de indicadores para la evaluación													
Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Febrero 02 del 2011											



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Área: Administrativa
Subcomponente: Directivos y administrativos
Perfil profesional, asistencia de personal

Cédula narrativa

Desconocimiento de indicadores de gestión y de planificación estratégica por los directivos y administrativos de la entidad

Comentario:

Del análisis realizado a los servidores de la Sociedad mixta de trabajadores unión obrera "1º de mayo", se pudo establecer que tanto el directorio, la secretaria y el contador, desconocen los indicadores de gestión y el plan estratégico de la institución. Si la máxima autoridad o el grupo planificador no tienen un plan estratégico y no encuentra los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad de los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales, situación que ha producido que no se hayan realizado evaluaciones sobre la gestión institucional, por descuido de la máxima autoridad de la Institución.

Conclusión

El desconocimiento del plan estratégico y de indicadores de gestión se fundamenta principalmente en la ausencia de los mismos, por cuanto ni el directorio ni administrativos han propuesto su elaboración y aplicación.

Recomendación

Que se exija a Los administrativos faciliten el soporte necesario para la elaboración de un plan estratégico y de indicadores de gestión requisito fundamental para el desempeño de las actividades de la institución

Elaborado por:

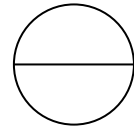
CPIB
BSMM


Revisado por:

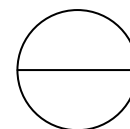
DRA. MASST


Fecha:

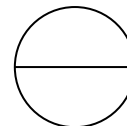
Febrero 12 del 2011




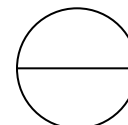
	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo” Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010	
Área: Administrativa Subcomponente: Directivos y administrativos Perfil profesional, asistencia de personal		
Cédula narrativa – carencia de indicadores de gestión y de una planificación estratégica		
Comentario Luego de aplicar el cuestionario de control interno para este componente se pudo establecer que la institución en el periodo analizado no se ha seleccionado, ni definido los indicadores de gestión, no se ha elaborado un plan estratégico que permita medir la gestión realizada por sus directivos, esta situación se ha producido por la falta de aplicación de la norma de control Interno Nro. 200-02 que dice: Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Conclusión En el periodo de análisis no se encontró una planificación estratégica de la Institución, ni la selección de indicadores para medir la gestión institucional. Recomendación Al directorio: Exigir al presidente conjuntamente con su equipo multidisciplinario de la institución la preparación anual de un Plan Estratégico Institucional y la selección de indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia de las acciones realizadas por la Institución en un periodo determinado.		
Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Febrero 20 del 2011



	<p align="center">Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>	
<p>Área: Administrativa Subcomponente: Directivos y administrativos Perfil profesional, asistencia de personal</p>		
<p align="center">Narrativa verificación documental de funciones asignadas</p>		
<p>Funciones asignadas al presidente:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Convocar al Consejo, y a las diferentes comisiones, para que en las dos últimas semanas de labores del año que termina se estructure, el Plan Operativo Anual (POA) del año siguiente.2. Convocar a asamblea general, hasta el 30 de abril de cada año para hacer conocer el Plan Operativo Anual y remitir a la instancia de regulación3. Receptar informes que deben ser conocidos por el Presidente y luego del análisis respectivo hacerlo trascendente a las instancias que corresponden.4. Informar al Consejo Directivo y a la comunidad, sobre las últimas normas legalmente establecidas en relación con la administración de la Institución.5. Facilitar la participación de la comunidad, especialmente en los diferentes actos cívicos, culturales, sociales, convenio, pasantías, entre otros.6. Diseñar con el Consejo un Plan de inversión de los recursos de autogestión y sugerirlo a la asamblea.7. Realizar gestiones para el desarrollo físico y tecnológico de la institución.8. Coordinar la elaboración del POA con los respectivas comisiones de la institución9. Convocar a la conformación del nuevo comité hasta el último día de labores del mes de diciembre.10. Informe del Presidente11. Ordenar al Contador el descuento, del valor correspondiente por horas no laboradas, de manera injustificadas por el personal, administrativo y operativo de la Institución.		
<p>Elaborado por: CPIB BSMM</p>	<p>Revisado por: DRA. MASST</p>	<p>Fecha: Febrero 20 del 2011</p>



	<p>Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>	
<p>Narrativa de verificación documental de funciones asignadas</p>		
<p>Área: Administrativa Subcomponente: Directivos y administrativos Perfil profesional, asistencia de personal</p>		
<p>Funciones asignadas al contador:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Elaborar un borrador de proforma presupuestaria de la institución, y sugerirla al Consejo Directivo, para su revisión o aprobación de conformidad con la Ley2. Asesorar en materia económica a las autoridades, llevar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios3. Suscribir conjuntamente en el Presidente, documento y comprobantes de egreso.4. Supervisar y controlar que los inventarios de bienes muebles y suministros de oficina se encuentren actualizados5. Participar en actas entrega recepción6. Recaudar dinero por concepto de arriendos7. Efectuar depósitos bancarios cuando existan recaudaciones8. Vigilar el cumplimiento de leyes y reglamentos económicos9. Recibir y hacer trámites de transferencias10 La jornada diaria de trabajo será de 8 horas efectivas, durante los cinco días de la semana.		
<p>Elaborado por: CPIB BSMM</p>	<p>Revisado por: DRA. MASST</p>	<p>Fecha: Febrero 21 del 2011</p>



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Área: Administrativa
Subcomponente: Directivos y administrativos
Perfil profesional, asistencia de personal

Cédula narrativa - Análisis del sistema de control interno

Comentario

Para los componentes seleccionados, se aplicaron los siguientes factores de evaluación que permitieron medir los porcentajes de cumplimiento, en atención a la naturaleza de las funciones y actividades asignadas en los planes de la institución, previstos al corto plazo, mediano y largo plazo.
Factor 1 Asistencia y permanencia
Factor 2 Perfil Profesional
Factor 3 Capacitación
Factor 4 Desempeño

Matriz de evaluación de control interno por sub componentes

Sub componente – Recursos humanos

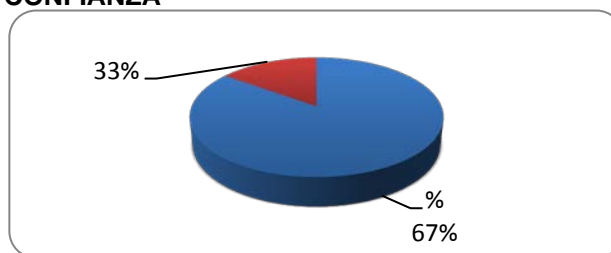
Factores de evaluación	Valoración	
	Ponderación	Valoración
1Asistencia y permanencia	10	6
2Perfil profesional	10	6
3Capacitación	10	7
4Desempeño	10	8
Total	40	27

$$\begin{aligned}
 CP &= \frac{CT}{PT} \times 100 \\
 &= \frac{27}{40} \times 100 \\
 &= 67\%
 \end{aligned}$$

RIESGO

BAJO	MODERADO	ALTO
	67%	
15 50%	51 75%	76 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

CONFIANZA



Elaborado por:

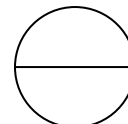
CPIB
BSMM


Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

Febrero 25 del 2011



	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010
---	---

Área: Administrativa
Subcomponente: Directivos y administrativos
 Perfil profesional, asistencia de personal

Cédula narrativa - Análisis del sistema de control interno

Sub componente – administrativos – cargo : presidente

Factores de evaluación	Valoración	
	Ponderación	Valoración
1 Asistencia	10	7
2 Perfil profesional	10	8
3 Capacitación	10	5
4 Desempeño	10	8
Total	40	28

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

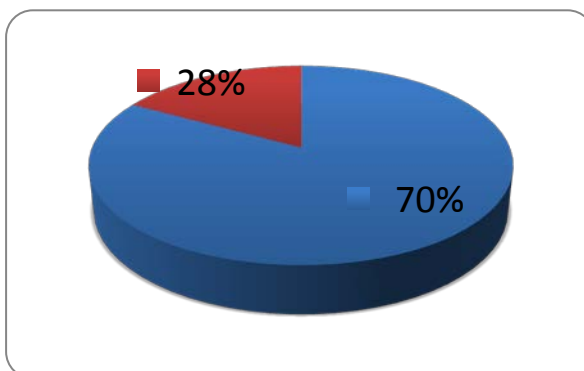
$$= \frac{28}{40} \times 100$$

= 70%

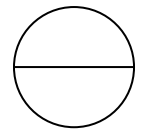
RIESGO

BAJO	MODERADO	ALTO
	70%	
15 50%	51 75%	76 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

CONFIANZA



Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Febrero 25 del 2011
---------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------



Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo"
Auditoría de gestión
Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Área: Administrativa
Subcomponente: Directivos y administrativos
Perfil profesional, asistencia de personal

Cédula narrativa - Análisis del sistema de control interno

Sub componente – secretaria

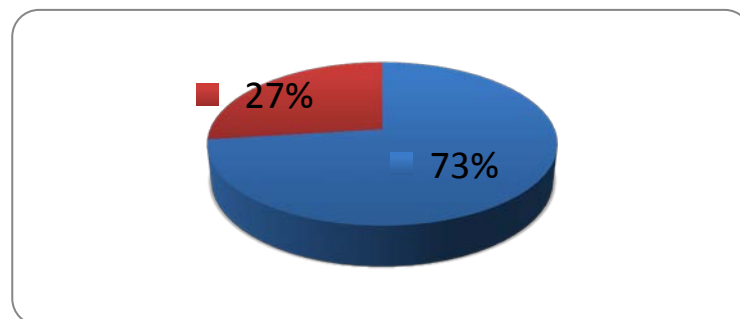
Factores de evaluación	Valoración	
	Ponderación	Valoración
1 Asistencia y permanencia	10	7
2 Perfil profesional	10	6
3 Capacitación	10	8
4 Desempeño	10	7
Total	40	29

$$\begin{aligned}
 CP &= \frac{CT}{PT} \times 100 \\
 &= \frac{29}{40} \times 100 \\
 &= 73\%
 \end{aligned}$$

RIESGO

BAJO	MODERADO	ALTO
	73%	
15 50%	51 75%	76 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

CONFIANZA



Elaborado por:

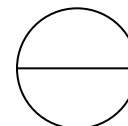
CPIB
BSMM


Revisado por:

DRA. MASST

Fecha:

Febrero 25 del 2011



	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010
---	---

Área: Administrativa
Subcomponente: Directivos y administrativos
 Perfil profesional, asistencia de personal

Cédula narrativa - Análisis del sistema de control interno

Sub Componente – Contador

Factores de evaluación	Valoración	
	Ponderación	Valoración
1 Asistencia y permanencia	10	8
2 Perfil profesional	10	6
3 Capacitación	10	4
4 Desempeño	10	8
Total	40	26

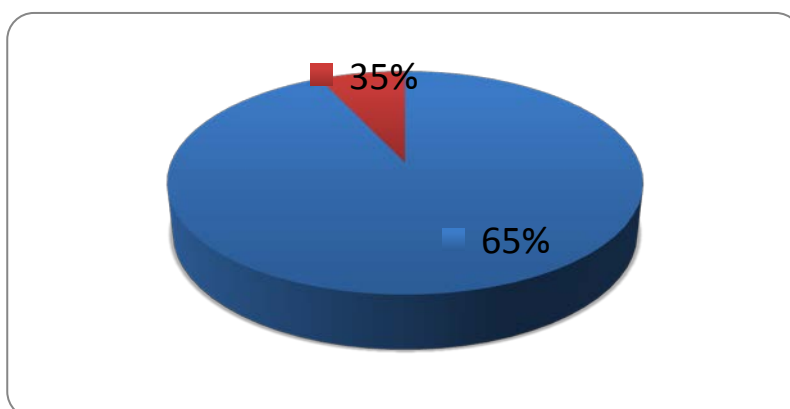
$$\begin{aligned}
 \text{CP} &= \frac{\text{CT}}{\text{PT}} \times 100 \\
 &= \frac{26}{40} \times 100
 \end{aligned}$$

= 65%

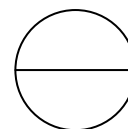
RIESGO


BAJO	MODERADO	ALTO
	65%	
15 50%	51% 75	76% 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

CONFIANZA

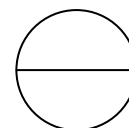


Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Febrero 25 del 2011
---------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------



	Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera "1º de Mayo" Auditoría de gestión Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010	
Área: Administrativa Subcomponente: Directivos y administrativos Perfil profesional, asistencia de personal		
Cédula narrativa - Análisis del sistema de control interno		
Conclusiones de la evaluación La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera 1º de Mayo, cuenta con un Presidente, un contador, una secretaria, auxiliar, conserje, y un guardia, lo mismos que han sido evaluados, lo que se considera que en personal muy escaso en relación con el trabajo que realizan, los factores aplicados para la evaluación del control interno determinaron lo siguiente: <ol style="list-style-type: none">1. Los registros de ingreso de personal no son llenados ni firmados por los empleados.2. No hay control de asistencia y permanencia del personal administrativo en los puestos de trabajo.3. Los criterios de selección del personal contratado no se basa en concursos internos de merecimientos.4. No se ha definido e implementado un sistema de evaluación, a efecto de medir el esfuerzo y capacidades del personal que labora en esta institución y por consiguiente medir los resultados de la gestión.5. No se ha evaluado el cumplimiento del plan anual de actividades.6. No existe un reglamento interno de personal que norme en forma específica los deberes y atribuciones, niveles de responsabilidad de cada uno de los colaboradores.7. El presidente no cumple con su jornada de trabajo de ocho horas por que su función es nominativa.8. No se evalúa el cumplimiento de los objetivos para el presente año.9. La información no se ordena a diario y adecuadamente, su legalización no esta a tiempo.		
Elaborado por: CPIB BSMM	Revisado por: DRA. MASST	Fecha: Febrero 25 del 2011

**Auditoría de gestión de Sociedad “1° de Mayo”
Periodo 2010**



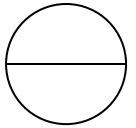
Cuadro de mando integral

Cuadro N° 3

Perspectivas	Indicadores estratégicos	
	Indicadores de efecto	Indicadores de causa
Perspectiva financiera <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el valor de los aportes mensuales por casa uno de los socios • Rever el valor de los cánones de arriendo 	Incrementos en los ingresos en la cuenta de aportes a los socios	Políticas internas
Perspectiva de procesos internos <ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención personalizada a los socios • Implantar un sistema contable • Contratar auxiliar de contabilidad y de servicios 	Cumplimiento en los servicios prestados a los socios Políticas internas aplicadas de acuerdo a los estatutos internos	Atención oportuna en las peticiones Respuesta oportuna a las peticiones de los socios
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de los informes contables • Capacitación al personal administrativo • Atención personalizada a los arrendatarios 	Incremento de incentivos a los mejores socios Satisfacción por la atención oportuna	Optimización del trabajo para todo el Honorable Directorio Capacitación y actualización al personal administrativo
Perspectiva de los socios <ul style="list-style-type: none"> • Información y comunicación con los socios de la entidad • Como es atendido al recibir el servicio • Satisfacción por los beneficios adquiridos 	Satisfacción de los socios de la entidad Ingreso de nuevos socios	Socios comprometidos para la entidad

Fuente: Sociedad “1° de Mayo”

Elaborado por: Lic. Blanca Muñoz – Lic. Paulina Illescas



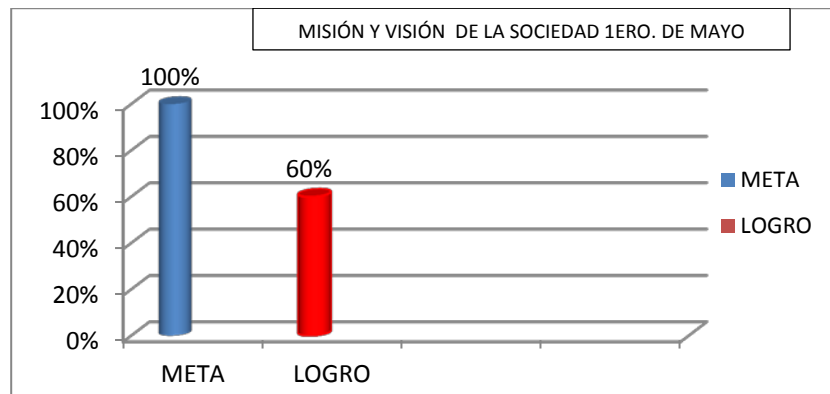
Aplicación de indicadores de gestión
Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo
Auditoría de gestión
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Incrementar el nivel de conocimiento por parte del personal sobre los aspectos generales a los socios

Ficha 1. Perspectiva de procesos internos.

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Interpretación de Resultados
Porcentaje de socios que conocen la misión y visión.	Falta de compromiso Control Ausencia de socialización	$\frac{\text{Empleados que conocen la misión y visión}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (6/10) * 100$ $= 60\%$	Porcentaje	100%	Anual	Recurso humano	Índice= $\frac{\text{Indicador/Estándar}}{60\%} * 100$ Brecha= 40% Desfavorable

Gráfico No. 1

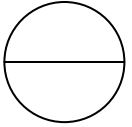


Interpretación:

En cuanto al conocimiento de la misión y visión de la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera “1º de Mayo”, se estableció una meta del 100% la cual no se cumplió; teniendo como resultado el 60% de socios que conoce, presentando una brecha desfavorable del 40%, lo cual indica que los socios no conoce la misión y la visión institucional

Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

Fuente: Sociedad 1º de Mayo



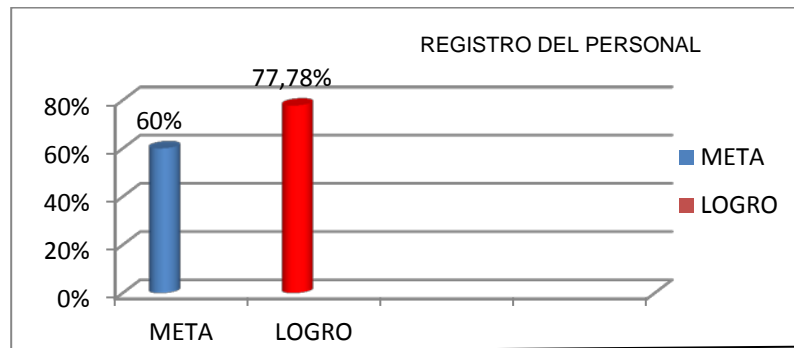
Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo
Auditoría de gestión
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Incrementar el nivel de eficiencia y cumplimiento de horarios de los empleados de la entidad

Ficha 2. Registro de personal

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar		Fuente o responsable	Análisis de resultados
				Estándar	Frecuencia		
Porcentaje de registro de entrada y salida del personal en el año 2010	Eficiencia en el manejo de personal	$= \frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (7/9) * 100$ $= 77,77\%$	Porcentaje	60%	Anual	Recurso humano	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$ $= 77,77\%$ <p style="text-align: center;">Brecha= 22,23</p> <p style="text-align: center;">Favorable</p>

Gráfico No. 2

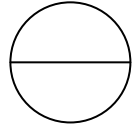


Interpretación:

En cuanto al registro de personal se presenta un 77,77 en cuanto al objetivo establecido del 60%, lo cual indica que el personal que labora si cumple con este objetivo establecido ya que al culminar con las actividades en su jornada de trabajo se realiza el registro, presentando una brecha favorable del 22,23%.

Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

Fuente: Sociedad 1º de Mayo



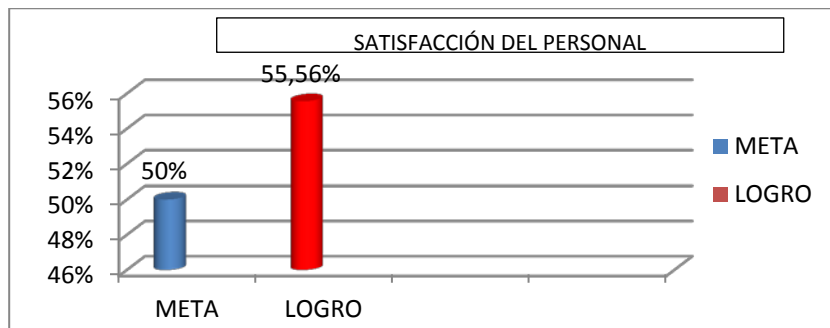
Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo
Auditoría de gestión
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Determinar la satisfacción de los socios a través de los incentivos.

Ficha 3. Perspectiva Interna.

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Porcentaje de personal satisfecho por incentivos en el año 2010	Eficiencia en el manejo de personal	$= \frac{\text{Socios que reciben incentivos}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (2/9) * 100$ $= 55.56\%$	Porcentaje	50%	Anual	Estados Financieros 2009-2010	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$ $= 111,12$ <p>Brecha= 11,12</p> <p>Favorable</p>

Gráfico No. 3

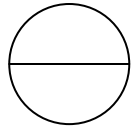


Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

Fuente: Sociedad 1º de Mayo

Interpretación:

En cuanto a los resultados obtenidos se presenta un 55,56% de personal que se encuentra satisfecho con los incentivos otorgados por la empresa, ya que estos motiva trabajar con seguridad, es por esto que se muestra una brecha favorable del 11,12%, lo cual indica que el objetivo establecido se ha cumplido.



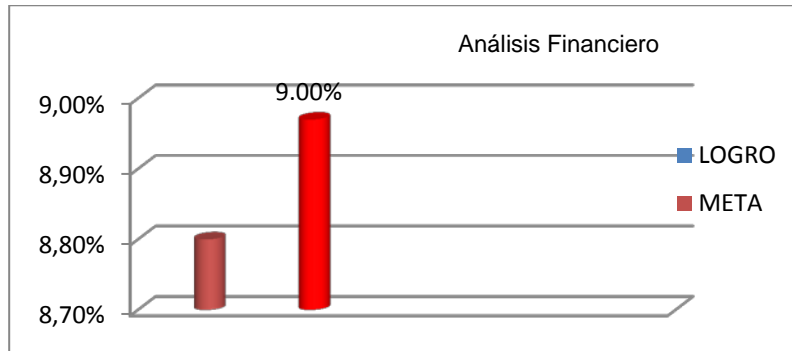
Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo
Auditoría de gestión
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Indicador económico del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ficha 4. Gastos en personal

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Nivel de gastos en el personal	Porcentaje de gastos en el personal administrativo de la sociedad 1 de mayo	$\frac{\text{Gastos en el personal} * 100}{\text{Total gastos}}$ $= \frac{(9595,99/106989,18)}{1} * 100$ $= 8,97\%$	Porcentaje	100%	Anual	Contadora	$\text{Índice} = \frac{\text{Estándar}}{\text{Indicador}} * 100$ $= 8,97\%$ <p>Brecha= 0,03</p> <p>Favorable</p>

Gráfico No. 4

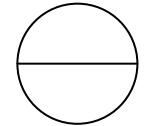


Interpretación:

En el presupuesto anual para los gastos se propuso una base de gastos para el personal administrativo del 9% anual del monto total de ingresos considerando los salarios básicos establecidos por la ley y todos los beneficios con conllevan y se presenta un 8,97% en cuanto al objetivo establecido del 9% anual lo cual indica que el presupuestos se cumple con este objetivo establecido para el año fiscal presentando con una brecha del 0,03%.

Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

Fuente: Sociedad 1º de Mayo

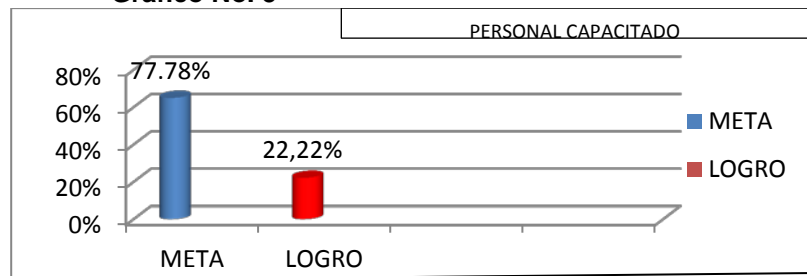


Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo
Auditoría de gestión
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Incrementar la capacitación y bienestar del personal mediante la aplicación y cumplimiento de políticas establecida
Ficha 5. Perspectiva de aprendizaje

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar		Fuente o responsable	Análisis de resultados
				Estándar	Frecuencia		
Porcentaje de personal capacitado en el año 2010	Capacitación continua Costos de seminarios	$= \frac{\text{Total de personal capacitado} * 100}{\text{Total de personal}}$ $= (2/9) * 100$ $= 22,22\%$	Porcentaje	65%	Anual	Cuestionario de control interno	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador} / \text{Estándar}}{100} * 100$ $= 22,22\%$ <p>Brecha=77,78%</p> <p>desfavorable</p>

Gráfico No. 5

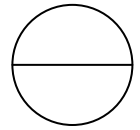


Interpretación:

La Sociedad Obrero Primero de Mayo, presenta un 22,22% de personal capacitado en el año 2010, lo cual indica que no se ha establecido la aplicación de programas para capacitar a los empleados para mejorar de sus actividades, dando como resultado una brecha desfavorable del 77.78%, determinando el incumplimiento del objetivo establecido

Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

Fuente: Sociedad 1º de Mayo

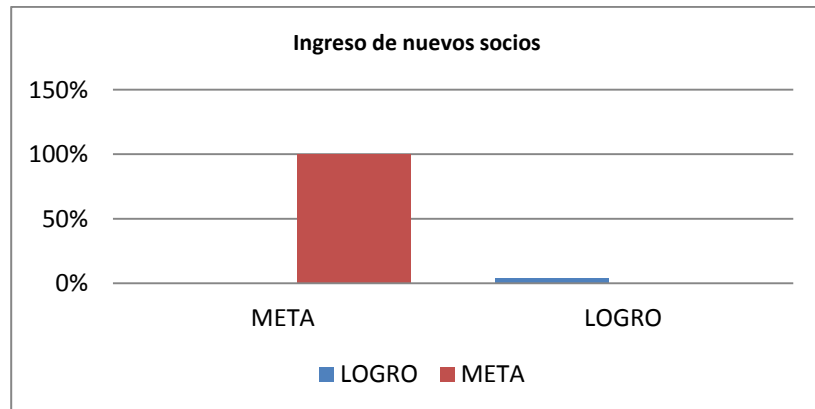


Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1° de mayo
Auditoría de gestión
 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Incremento de número de socios activos
Ficha 6. Perspectiva de procesos internos.

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Interpretación de resultados
Porcentaje de incremento nuevos socios	Nivel de compromiso Expansión	$\frac{\text{Porcentaje de nuevos socios} * 100}{\text{Nuevos socios}}$ $= (5/100) * 100$ $= 5\%$	Porcentaje	100%	Anual	Presidente	$\frac{\text{Índice} = (\text{Estándar} / \text{Indicador}) * 100}{= 5\%}$ <p>Brecha= 95%</p> <p>Desfavorable</p>

Gráfico No. 6

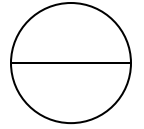


Interpretación:

En el ingreso de nuevos socios la sociedad presenta una situación desfavorable porque no se permite o acepta el ingreso de los mismos, solo se acepta de 3 a 4 personal anualmente si estas cumplieran los requisitos de ser artesanos y no poseer título profesional presentando con una brecha desfavorable del 95%. Lo que limita el progreso institucional.

Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

Fuente: Sociedad 1° de Mayo



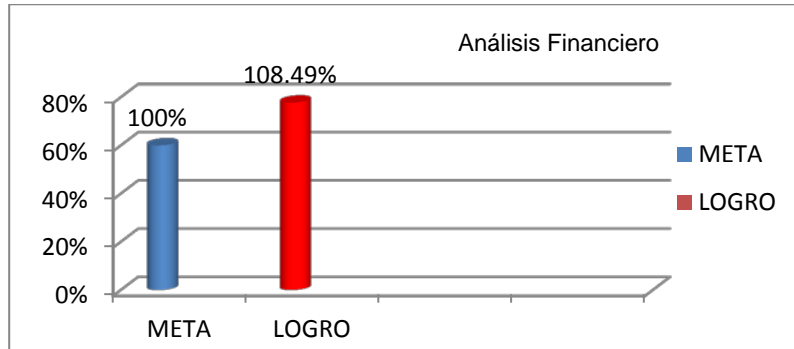
Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1º de mayo
Auditoría de gestión
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivo: Indicador económico del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ficha 7. Análisis financiero

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Razón corriente	Eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa Capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo	$\frac{\text{Activos corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ = (116 076,46/106 989,18) =108%	Porcentaje	100 %	Anual	Contadora	Índice= (Indicador/Estándar) =108% Brecha= 8% Favorable

Gráfico No. 7



Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

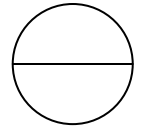
Fuente: Sociedad 1º de Mayo

Interpretación:

El índice de razón corriente registra un porcentaje del 108% en cuanto al objetivo establecido del 100%, lo que nos indica que el estado económico si cumple con este objetivo establecido ya que al culminar el año fiscal no presenta pérdidas por el contrario presenta una brecha favorable del 8%. Lo que significa que la empresa está en un nivel solvente que puede cubrir sus cuentas a corto plazo



Sociedad mixta de trabajadores unión obrera 1° de mayo
Auditoría de gestión
01 de enero al 31 de diciembre del 2010

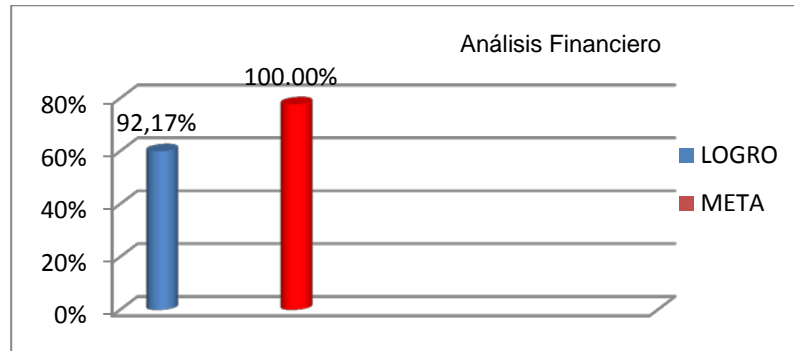


Objetivo: Indicador económico del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ficha 8. Nivel de endeudamiento

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Nivel de endeudamiento	Participación de los socios sobre los ingresos económicos de la empresa Grado de apalancamiento de la sociedad 1 de mayo	$\frac{\text{Total de pasivo}}{\text{Total de activos}}$ $= (2\ 646.45 / 29\ 946,71)$ $= 8.83\%$	Porcentaje	100 %	Anual	Contadora	$\text{Índice} = \frac{\text{Estándar}}{\text{Indicador}} * 100$ $= 8.83\%$ Brecha= 91.17% Favorable

Gráfico No. 8



Interpretación:

En cuanto al nivel de endeudamiento se presenta un porcentaje del 8.83 lo que determina que la institución cuenta con una brecha favorable del 91,17 % de capacidad de adquirir obligaciones con terceros.

Elaborado por: Blanca Muñoz – Paulina Illescas

Fuente: Sociedad 1° de Mayo

SOCIEDAD MIXTA DE TRABAJADORES
UNIÓN OBRERA 1º DE MAYO

INFORME DE
AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO:

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Carta de presentación

Loja, 16 de Julio del 2011

Señores

Presidente y miembros del honorable consejo directivo de la sociedad mixta de trabajadores unión obrera “1º de mayo”

Presente.-

Por medio del presente permítanme comunicarles que hemos efectuado una Auditoria de Gestión a la **Sociedad mixta de trabajadores unión obrera “1º de mayo”** de la Ciudad de Loja, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Nuestra auditoria fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria. Estas Normas requieren que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación auditada no contengan exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de la auditoria, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en las NIFS, las recomendaciones deben ser consideradas para su aplicación inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

.....
Lic. Paulina Illescas Burneo

Jefe de equipo

.....
Lic. Blanca Muñoz Martínez

Auditor junior

Capítulo I

Información introductoria

1. Referencia a la orden de trabajo

La Auditoría de Gestión **Sociedad mixta de trabajadores unión obrera “1º de mayo”**, se llevó a efecto, en cumplimiento a la orden de trabajo NRO. 001 ECCA- UTPL suscrita por la Directora de tesis designada para el desarrollo de la investigación

2. Objetivos de la auditoría.-Los objetivos de la Auditoría de Gestión estarán dirigidos a:

- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias
- Evaluar el sistema de control interno determinándose el grado de confiabilidad en la gestión institucional y desempeño de los recursos humanos, materiales.
- Determinar si los recursos humanos han sido utilizados en forma eficiente, efectiva.
- Determinar la calidad de los servicios que ofrece a la comunidad.

3. Alcance.- La Auditoría de Gestión cubrió el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010 Se analizará las áreas de recursos humanos, administrativa y operativa, al concluir el examen se emitirá informe de Auditoría de Gestión, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

4. Enfoque.- La auditoría estuvo orientada a verificar si las metas y objetivos institucionales se han cumplido en base a la normatividad vigente en las áreas: Recursos humanos, recursos humanos trabajadores y área financiera

5. Componentes auditados:

6.2. Área administrativa

A1 Recursos humanos

A2 Directivos y administrativos

6. Indicadores utilizados

En la ejecución de la auditoria se utilizó los factores de medición; dentro de estos factores se aplicó entre otros los siguientes indicadores de gestión.

Indicadores financieros, cumplimiento de horas de trabajo, horarios, cumplimiento de actividades, conocimiento de normatividad interna, presupuesto utilizado, desempeño y productividad.

Capítulo II

Información de la entidad

1. Misión

La Sociedad Unión Obrera de 1º de Mayo apoyando al desarrollo social, educativo y económico de sus socios coadyuvando al desarrollo y tecnificación de la sociedad lojana con miras a posicionarse como la mejor entidad clasista de la ciudad.

2. Visión

La Sociedad Unión Obrera de 1º de Mayo, esta preparado para formar talentos con niveles científicos, académicos y humanísticos, que hacen de ellos personas con capacidades para responder ante las necesidades de nuestra sociedad, y proporciona a sus socios estabilidad como gremio obrero.

3. Base legal

Un celoso e ilustre ciudadano, el Deán Sr. Dr. Arsenio Castillo de venerada memoria entre nosotros fue el primero que, sobreponiéndose a las preocupaciones de su época, llamo la atención pública hacia el problema obrero desapercibido entre las miradas despectivas de la clase tan egoísta que habría logrado con la dirección publica en todas las ramas de la administración provincial. Con una abnegación y altruismo de todo encomio y a través de múltiples contradicciones de parte de los mismos gestores del pre – común, pudo organizarse sobre buenas bases la primera Asociación Obrera entre nosotros.

Con la ayuda generosa de un caballero lojano Sr Alberto Riofrío quien para la superación de la clase obrera dono una área de terreno al norte de esta ciudad en conde con fehaciente entusiasmo se pusieron los cimientos firmes y prósperos de la casa de talleres fundada en 1904 para darle vida a esta noble entidad cuyo primer directorio fue el siguiente:

Director:	Cngo. Dr. Lautaro V. Loaiza L.
Presidente:	Sr Luis Matute
Vicepresidente:	Sr. Néstor Guerrero
Tesorero:	Sr. Manuel Álvarez
Secretario:	Sr. Ernesto Guerrero
Bibliotecario:	Sr. Lizardo García
Síndico:	Dr. Agenor Palacios

Consiguiendo cristalizar su vida jurídica el 24 de enero de 1904 cuyos estatutos fueron aprobados según cuerdo ministerial N° 668, por el ministerio de Previsión Social y Trabajo.

Entre las primeras acciones de la naciente directora fue la creación de una caja de ahorros para socorrer a los deudos de los socios de la entidad fallecidos y una cuota para solventar económicamente en parte a los socios enfermos. Siguiendo su accionar fructífero se adquiere una carroza funeraria con todos los accesorios el 28 de Mayo de 1909 para la disposición y servicios de la entidad.

La semilla sembrada da sus primeros frutos el 10 de agosto de 1904 en la colocación de la 1º piedra para la construcción de un primer tramo en las calles Bernardo Valdivieso y Azuay esquina, lote que fue donado por el I. Municipio de Loja y en 1917 adjudicado a la entidad por la cámara del senado mediante decreto legislativo el 8 de octubre del mismo año.

En base al estatuto general, reglamento interno y reglamento de elecciones se decreta:

Que el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social con fecha 26 de febrero de 1975 en la ciudad de Quito es aprobada por acuerdo N° 4392 por el Ministro Dr. Ramiro Larrea y Subsecretario Francisco Aguirre Armendáris reconociéndose a la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo con domicilio en la ciudad de Loja con los siguientes incisos:

- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo es indefinida por su naturaleza, y el número de los socios es ilimitado, de acuerdo con estatutos de la misma

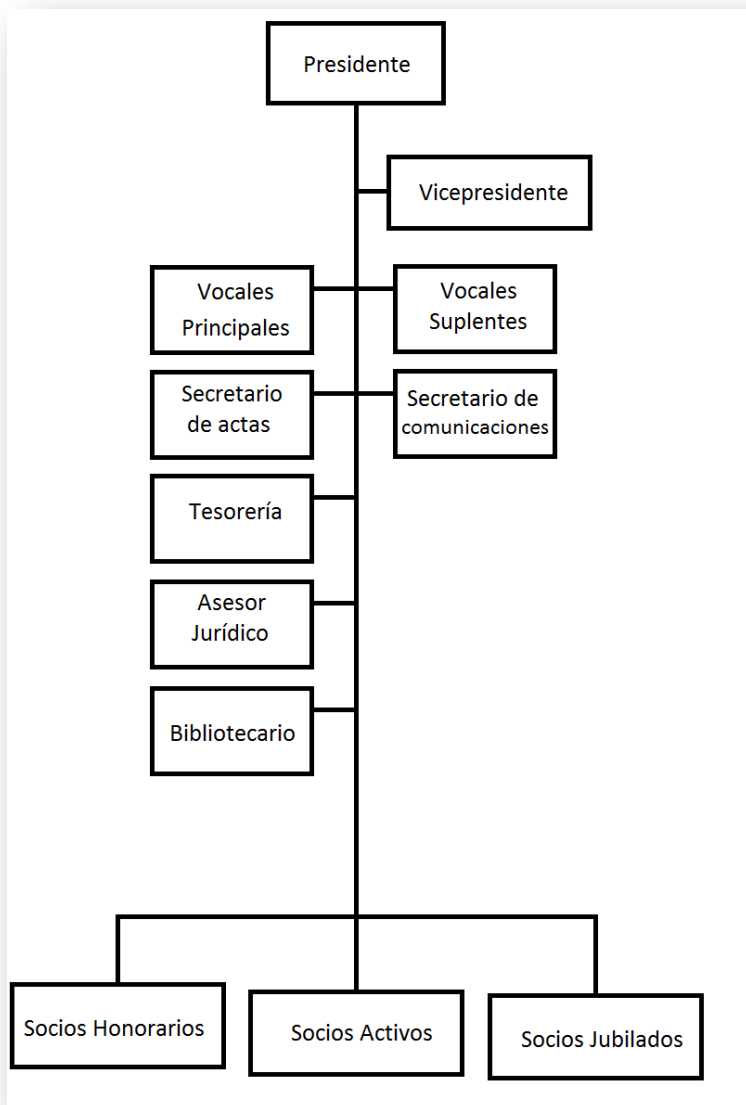
- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo, tiene como autoridades en su orden: La Asamblea general, El directorio y el Presidente de la Sociedad.
- La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo es esencialmente clasista y le está prohibido intervenir en cuestiones de carácter político y religioso

4. Estructura organizacional

Grafico N° 1

Organigrama estructural

Organigrama estructural sociedad unión obrera “1° de mayo”

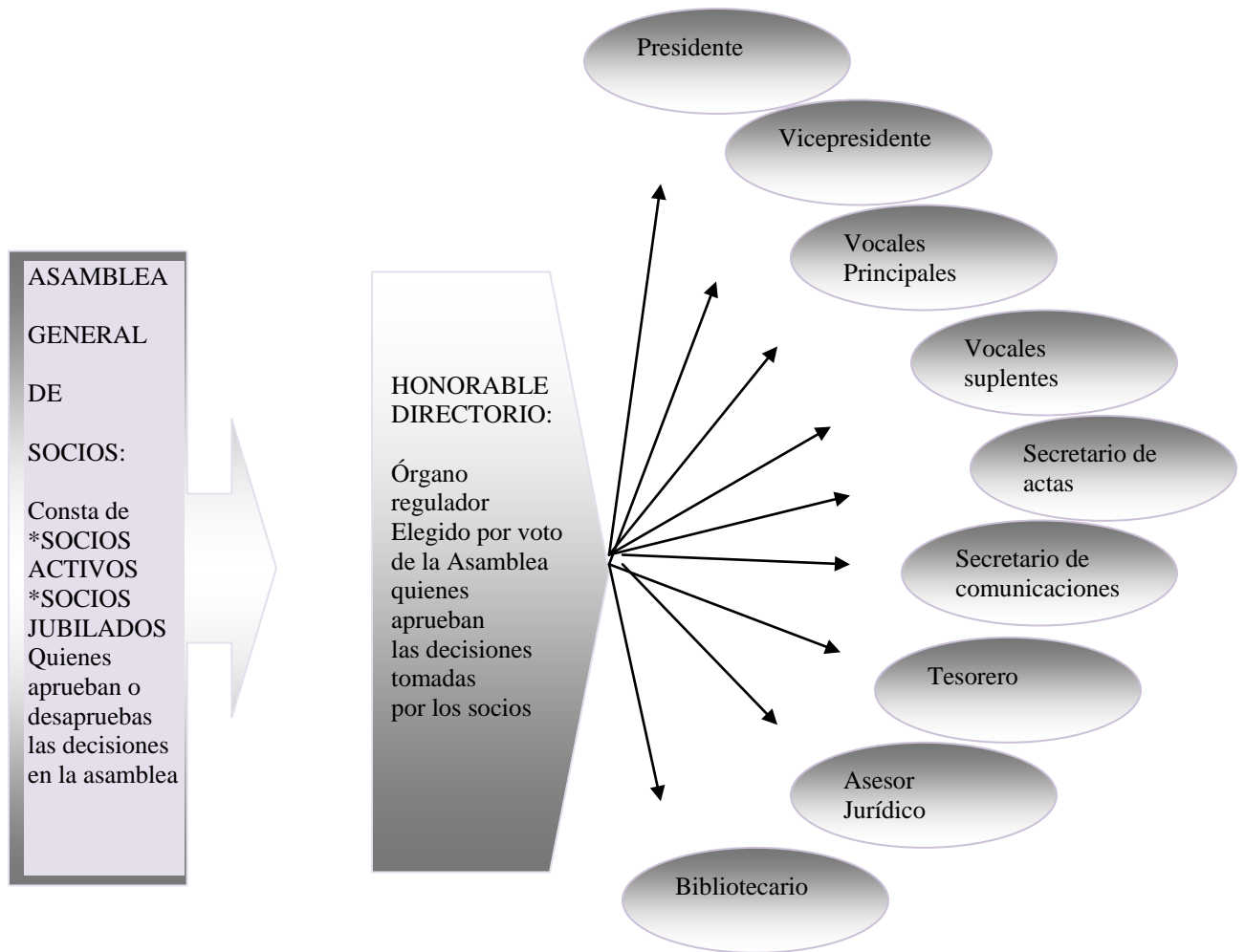


Fuente: **Sociedad unión obrera “1° de Mayo”**

Elaborado por: las autoras

Grafico N° 2

Organigrama funcional de la Sociedad unión obrera “1° de Mayo”



Fuente: Sociedad unión obrera “1° de Mayo”

Elaborado por: las autoras

5. Objetivos de la entidad

- ❖ Apoyo a los socios a través de capacitación con talleres dentro y fuera de la ciudad de Loja para fortalecer sus destrezas como artesanos o trabajadores.
- ❖ La implantación del cooperativismo como previsión para impases futuros en beneficio de los socios a través del ahorro comunitario
- ❖ Gestionar la afiliación de nuestros socios en el instituto ecuatoriano de seguridad social para su aporte voluntario como obreros o artesanos que no posean este beneficio.

6. **Financiamiento:** Sus ingresos en base a la auto gestión:

6.1. **Ingresos**

Los ingresos que percibe la institución se generan las aportaciones mensuales de los socios, arrendamiento de locales propios de la sociedad, a los que hay que agregar la cantidad de \$ 4,000.00 por la generación de recursos propios o autogestión

6.2. **Gastos**

Los gastos se refleja en el pago de Remuneraciones, básicas, Complementarias, Compensatorias, subsidios, Remuneraciones temporales, Aportes Patronales, Pago de Servicios Básicos, Traslados Viáticos, gastos en Informática, Bienes de uso y Consumo Corriente. Bienes Muebles, Seguros Comisiones financieras, etc.

7. **Funcionarios principales:**

Sr. Mario Ojeda	Presidente
Dra. Blanca Guevara	Secretaria
Lic. María Guerrero	Tesorerera
Dr. Francisco Febres	Contador
Juan Manuel Torres	Conserje

Capitulo II

Resultados de la auditoria

Hallazgo N ° 1: Inexistencia de evaluaciones al personal administrativo

Comentario:

Como producto de la evaluación del Sistema de Control Interno al Recurso Humano del institución, personal Administrativo y operativo, se pudo establecer que el personal no ha sido evaluado desde su creación; por lo que se está contraviniendo la Norma de Control Interno Nro. 200-03 “política y practica del talento humano” y 407-04 “evaluación de desempeño” situaciones que dice, debido a que el Consejo ni el Ministerio de Inclusión Económica y Social ha realizado estas actividades que permitan detectar desviaciones con el objeto de mejorar la gestión de la institución.

Conclusión

En el Periodo de análisis el personal Administrativo de la Sociedad Mixta De Trabajadores Unión Obrera 1º de Mayo, no ha sido objeto de evaluaciones lo que impide detectar falencias existentes en actividades administrativas.

Recomendación

Al presidente del honorable directorio que deberá solicitar al consejo la autorización de realizar un plan anual de actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Hallazgo N ° 2: Ausencia de controles adecuados generan la no asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los colaboradores de la Institución

Comentario:

Aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia del personal Administrativo, mediante la revisión de los respectivos registros se establece que el control de asistencia es deficiente, con lo cual se está contraviniendo la norma de control interno Nro. 407-09 “asistencia y permanencia del personal”, que dice en la entidad se establecerán procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los colaboradores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor, esto se produce por el descuido del Presidente que es el responsable del personal administrativo y operativo de la institución.

Conclusión

En el Periodo de análisis la institución no cuenta con un correcto control de asistencia por cuanto los registros no se encuentran firmados.

Recomendación

Al honorable directorio de la sociedad “1° de mayo” que deberá exigir mayor control del personal, vigilando entrada y salida de los mismos.

Al presidente de la sociedad “1° de mayo”: Debe tener un control estricto de la entrada y salida con las novedades diarias se deben informar para que se tomen medidas correctivas.

Hallazgo N ° 3: Carencia indicadores de gestión y de una planificación estratégica

Comentario:

Del análisis realizado a los servidores de la Sociedad mixta de trabajadores unión obrera “1º de mayo”, se pudo establecer el no cumplimiento de la norma de control interno 200-02 “administración estratégica” que establece que podrán en funcionamiento y actualizaran el sistema de planificación todas las entidades del sector público y privado así como la aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar el objetivo de los fines, objetivos y eficiencia.

Las autoridades de la Institución por la falta de actualización y desconocimiento de las normas de control interno vigentes no han cumplido con estas disposiciones reglamentarias.

Conclusión

La Institución se viene manejando con políticas propias y pensamientos conservadores propios de quienes lo dirigen, lo que no ha permitido el desarrollo eficiente y eficaz de todos sus componentes.

Recomendación

Que se exija a los directivos y administrativos se cumpla la aplicación y actualización de todas las disposiciones vigentes para que el desempeño de sus funciones y de la institución, sean un reflejo de progreso con cumplimiento de metas, alcance de objetivos a través de la eficiencia y eficacia de la explotación de sus recursos.

.....

Paulina Illescas B.
Jefe de equipo

.....

Dra. María Augusta Solano de la Sala
Supervisora

.....

Blanca Muñoz M.
Auditor junior

CONCLUSIONES

1. La auditoria de gestión tiene como finalidad establecer el cumplimiento de los objetivos de la entidad
2. Es necesario que las entidades establezcan en sus presupuestos partidas que permitan adjuntar programas de control de personal, equipos modernos para capacitación especial en las áreas donde falta más adecuación.
3. La Institución mantiene un deficiente control interno de sus recursos humanos, materiales, lo que no permite obtener eficiencia y eficacia en sus actividades operacionales.
4. Los objetivos propuestos en la presente investigación se lograron cumplir, la auditoria de gestión género un informe que contiene conclusiones y recomendaciones las mismas fueron acogidas por los directivos de la Institución.
5. El poco ingreso de nuevos socios es un limitante para la entidad ya que no permite oxigenar y permitir el aporte de nuevas personas con ideales renovadas y actualizados que pueden coadyuvar al mejoramiento y desarrollo de la entidad.
6. La entidad no posee actualización en los objetivos; metas, no se ha establecido una misión; visión, ni plan estratégico.
7. La Investigación aplicada a la Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo de la ciudad de Loja nos permitió reforzar los conocimientos en esta área de la

auditoria y acercarnos a una entidad llena de historia; grandes valores, ilustres personajes que han engrandecido su trayectoria y la de nuestra ciudad; llenos de mucha riqueza espiritual con gran solidaridad humana y compañerismo compartido a través de los años.

- 8.** Concluimos que los socios deben estar más integrados a las funciones nominativas de la entidad para crear espacios de integración y conocimiento de los objetivos y metas de la sociedad 1° de mayo de la ciudad de Loja

RECOMENDACIONES

1. Recomendamos al honorable directorio de la entidad que se controle el cumplimiento de los objetivos de la entidad periódicamente
2. Que se asigne comisiones para la verificación, y seguimiento tanto para el personal administrativo como para los socios en los que se cumplan los objetivos planteados de la entidad para su mejor desenvolvimiento interno.
3. Recomendamos a la honorable asamblea que en la aprobación del presupuesto anual se asigne partidas para el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y que se les dote de todos los implementos necesarios para su labor diaria , ya sean estos en dotación de material y capacitación constante.
4. La creación de áreas y mejores espacios para el desempeño de la labor de los empleados administrativos , así como una oficina personal o mejor adecuación para la ubicación de sus puestos de trabajo en áreas cómodas y accesibles para un mejor desenvolvimiento laboral
5. Recomendamos que anualmente se de apertura al ingreso de nuevos socios a la entidad para incrementar su liquidez y aporte económico así como el soporte de nuevas ideas y liderazgo de entidad.
6. Apertura a personas que tengan título profesional ya que con su experiencia y capacidad puedan ayudar con mejoras, motivadoras ideas y ofrecer su talento al servicio de la entidad.

7. Implementar constantemente indicadores de gestión que permitan corregir a tiempo las decisiones que se ajusten a la entidad.
8. Al honorable directorio , los socios , personal administrativo de la entidad que se aplique el plan estratégico , la misión , n y visión establecidos a través de esta auditoría de gestión que ha sido enfocada en base a sus fundamentos y objetivos.
9. A la máxima autoridad de La Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo de la Ciudad de Loja se recomienda que solicite al presidente se incluya una Planificación anual para el control de la institución
10. Al Presidente, Miembros del Consejo y servidores en general se recomienda la aplicación de las recomendaciones expuestas, con la cual se estará contribuyendo a fortalecer el desarrollo institucional optimizando el manejo de los recursos que dispone la institución
11. Se recomienda al honorable directorio y asamblea hacer eco de este documento investigativo a los colaboradores de tal manera que se conozca la realidad de la institución.
12. Establecer en lo posterior un manual de control interno para el personal y recursos humanos para obtener mayores resultados en el futuro.
13. Recomendamos a la honorable asamblea de la entidad estar vigilantes en el cumplimiento de las gestiones aplicadas para los cambios y mejoras así mismo solicitar

periódicamente los avances y resultados obtenidos por los empleados que laboran en esta noble institución

- 14.** Recomendamos a los socios, miembros del directorio y personal administrativo que se enfaticen los objetivos de la institución para con una base sólida puedan seguir avanzando a un paso firme y un ritmo acelerado el crecimiento y desarrollo de la sociedad 1 de mayo.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Andrade Puga Ramiro, Auditoria teoría básica Enfoque Moderno, segunda edición, Loja , julio , 1998
- ✓ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 72
- ✓ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 37
- ✓ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 80
- ✓ Contraloría General del Estado; Manual de Auditoría de Gestión 2003 Pág. 43
- ✓ Julia M Burneo C. Lcda., Estatutos de Sociedad Mixta de Trabajadores Unión Obrera de 1º de Mayo , 2003 , Loja – Ecuador
- ✓ Julia M Burneo C. Lcda., Reseña Histórica de la Sociedad Mixta de Trabajadores 1º de Mayo. Primera edición , Loja Mayo 1903 – 1986 –
- ✓ Milton K. Maldonado ; Auditoria de Gestión tercera edición , pág. 29
- ✓ Silva García Francisco Administración Público Local, Impresiones MYL , primera edición , año 2003 Pág. 175
- ✓ www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/m.doc.abril.9.del.2011
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm.abril.16.del.2011>
- ✓ <http://www.members.tripod.com>
- ✓ <http://www.monografias.com>

ÍNDICE GENERAL

	Págs.
Portada	i
Certificación.....	ii
Cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Esquema de contenidos	vii
Resumen ejecutivo.....	x
Capítulo 1. Antecedentes de la empresa	
1.1. Descripción de la empresa.....	1
1.2. Base legal	4
1.3. Estructural organizacional	4
1.4. Plan estratégico	11
1.4.1. Misión	11
1.4.2. Visión	12
1.4.3. Valores	12
1.4.4. Objetivos	12
1.4.4.1. Objetivo general	13
1.4.4.2. Objetivos específicos	13
Capítulo 2. Marco teórico de la investigación.	
2.1. Auditoría de gestión	15
2.2. Antecedentes de la auditoría de gestión	15

2.3.	Enfoque de la auditoria de gestión	16
2.4.	Propósitos de la auditoria de gestión	17
2.5.	Objetivos de la auditoria.....	17
2.6.	Base conceptual.....	18
2.7.	Clasificación de la auditoria	19
2.8.	Procedimientos de la auditoria de gestión.....	20
2.9.	Indicadores de gestión.....	23
2.9.1.	Clasificación de gestión	23
2.10.	Alcance de la auditoria de gestión	28
2.11.	Importancia de la auditoria de gestión.....	29
2.12.	Herramientas de la auditoria de gestión (indicadores y logros)...	30
2.12.1.	Desempeño humano.....	31
2.12.2.	Equipo multidisciplinario.....	31
2.12.3.	Audidores	31
2.12.4.	Especialistas.....	31
2.13.	Control interno.....	32
2.14.	Tipos de control.....	34
2.14.1.	Control operativo	34
2.14.2.	Control gerencial.....	35
2.14.3.	Control estratégico.....	35
2.15.	Métodos de evaluación de control interno.....	35
2.15.1.	Cuestionarios	35
2.15.2.	Flujogramas.....	36
2.15.3.	Descriptivo o narrativo.....	38
2.15.4.	Matrices.....	38

2.15.5.	Combinación de métodos	38
2.16.	Proceso de auditoría de gestión	39
2.16.1.	Análisis y diagnostico.....	39
2.16.2.	Planificación.....	39
2.16.3.	Planificación preliminar.....	39
2.16.4.	Planificación especifica	39
2.16.5.	Ejecución de la auditoria de gestión	40
2.16.6.	Comunicación de resultados	44
2.17.	Diagnostico organizacional.....	45
2.17.1.	Análisis de la visión sistemática.....	47
2.17.2.	Análisis de la visión estratégica.....	47

Capítulo 3. Práctica de auditoria de gestión

Orden de trabajo	52
Notificación	53
Proceso de la auditoria de gestión	54
Fase I	
Conocimiento preliminar.....	54
Cedula narrativa de observación y diagnostico.....	58
Cedula narrativa de objetivos y políticas.....	59
Análisis F.O.D.A.....	61
Hoja de marcas.....	62
Hoja de índices.....	63
Fase II	
Planificación preliminar.....	65

Planificación específica	71
Clasificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoría	74
Memorándum de planificación	76
Indicadores de gestión.....	79
Fase III	
Hoja de distribución de trabajo	82
Programas de auditoría:.....	83
Sub componente : recursos humanos	83
Sub componente : asistencia de personal.....	84
Cedulas sumaria de resultado de evaluación del control interno	85
Cedula narrativa de evaluación del sistema de control interno	86
Sub componente: recursos humanos administrativos y directivos	88
Programa de auditoría de directivos y administrativos :.....	89
Cuestionario de control interno:.....	90
Cuadro de mando integral	101
Aplicación de indicadores de gestión:.....	102
Fase iv	
Informe de Auditoría de Gestión	110
Conclusiones	123
Recomendaciones	125
Bibliografía	128
Índice general	129
Índice de gráficos	134
Índice de cuadros	135
Índice de tablas	136

Anexos	137
Anexo documental y fotográfico	

ÍNDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico # 1	9
Organigrama funcional de la sociedad 1° de mayo	
Grafico # 2	10
Organigrama estructural de la sociedad 1° de mayo	
Grafico # 3	18
Clasificación de la auditoria	
Grafico # 4	32
Indicadores y logros	
Grafico # 5	54
Flujo de procesos de la auditoria de gestión	

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro # 1	18
Organigrama funcional de la sociedad 1° de mayo	
Cuadro # 2	39
Simbología de flujogramacion	
Cuadro # 3	41
Índices estratégicos de la auditoria de gestión	

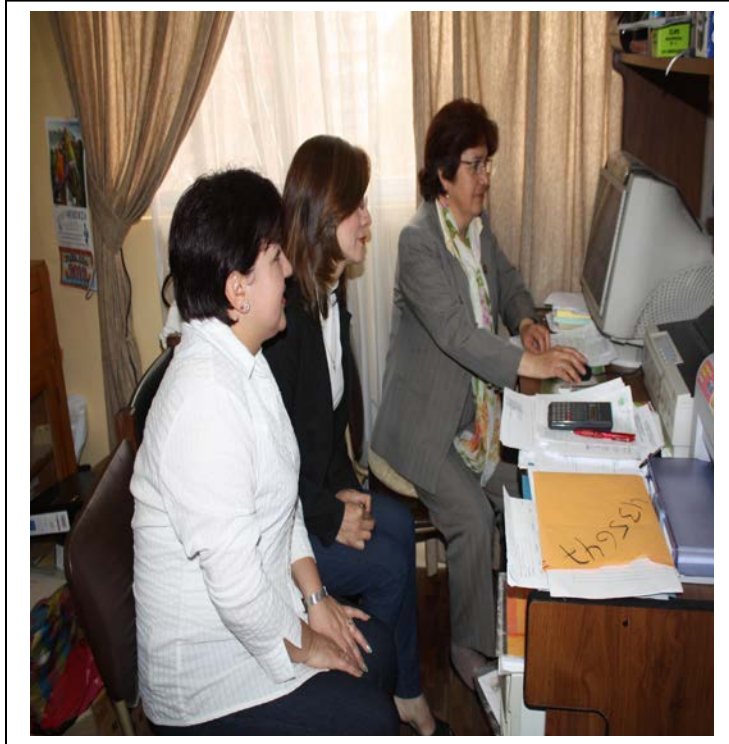
ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla # 1	56
Resumen de la entrevista dirigida a los miembros de la sociedad Primero de mayo	
Tabla # 2	69
Evaluación del control interno por componentes o determinación de factores de riesgo y enfoque preliminar de la auditoría de gestión	
Tabla # 3	74
Calificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoría de gestión	

Anexos

Anexo Fotográfico

*Auditoria de Gestión
Sociedad "1° de Mayo"*



Secretaría de la Sociedad 1° de Mayo





Presidencia de la Sociedad 1° de Mayo





Panorámicas de la Sociedad 1° de Mayo



Anexo documental

*Auditoría de Gestión
Sociedad "1° de Mayo"*

ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD

UNIÓN OBRERA

“ PRIMERO DE MAYO “

LOJA - ECUADOR

Lic. Julia Burneo Campoverde
Vice presidenta de la entidad

Periodo 2011

ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD UNIÓN OBRERA

“PRIMERO DE MAYO”

CAPITULO PRIMERO

OBJETO Y FINES DE LA SOCIEDAD

Art. 1.- Reconócese a la sociedad de artesanos y obreros manuales denominada “UNION OBRERA PRIMERO DE MAYO” cuyo domicilio, será la ciudad de Loja

Rectificación: Reconócese a la sociedad de artesanos, obreros , amas de casa y prestadores de servicios en diferentes instituciones denominada “UNION OBRERA PRIMERO DE MAYO”, cuyo domicilio será la ciudad de Loja.

Art 2.- Los fines de la sociedad son los siguientes :

- a) Mejoramiento profesional de los socios,
- b) Perfeccionamiento cultural y educativo de sus miembros
- c) Establecimiento de cooperativas de producción, consumo, y vivienda que tiendan a facilitar la adquisición de herramientas, materiales y en general de los elementos necesarios que faciliten la elevación del nivel económico de los asociados
- d) Organización de escuelas talleres para artesanos y obreros que hagan posible la orientación de la enseñanza vocacional
- e) Establecimiento de servicios de previsión, ahorro y mutualidad que aseguren en el presente y en el futuro el bienestar económico de los asociados, creando preferentemente los seguros de enfermedad y de familia, así como el monte de piedad

Rectificación:

e) Establecimiento de servicios de previsión, ahorro y mutualidad que aseguren en el presente y en el futuro el bienestar económico de los asociados, creando preferentemente las “ayudas por enfermedad, intervención quirúrgica y siniestro” a los familiares del socio , en caso de fallecimiento

f) Fomento de instituciones de mejoramiento artesanal y solidaridad

Supresión: Se suprime el numeral f

Art.3.- Para la realización de los fines anteriores, se pondrán en práctica entre otros los siguientes medios:

1. Establecimientos de escuelas talleres con fondos sociales y subsidios del estado, la municipalidad o benefactores particulares.
2. Creación de la biblioteca del obrero y artesano, prevista de obras seleccionadas y adecuadas para la instrucción y formación intelectual, moral y profesional de los asociados.

3. Organización de ciclos de conferencias y cursillos intensivos de perfeccionamiento profesional, obteniendo para este efecto la cooperación del personal docente de los colegios y las universidades de Loja
4. Obtener del congreso y gobierno de la nación, del Municipio y las instituciones privadas y públicas, la concesión de becas para los hijos de los obreros y artesanos, en los institutos politécnicos del país, escuelas de artes y oficios u otros establecimientos de enseñanza especial para obreros y artesanos así como la concesión de becas y subsidios en el extranjero, para perfeccionamiento profesional de los obreros y artesanos adultos.

Supresión : Se suprime el literal 4 del artículo 3

5. Obtener del congreso nacional, del ministerio respectivo y de la municipalidad de Loja, la exoneración de toda clase de impuestos que graven la importación de herramientas y materias primas para las industrias obreras y oficios manuales, así como la libre circulación y venta de los productos que provengan de los obreros manuales sociedades obreras y artesanales y cooperativas de producción y consumo

Supresión : Se suprime el literal 5 del artículo 3

6. Obtener de la municipalidad de Loja el establecimiento de almacenes de abastos para la venta al detalle y a precio de costo, artículos de primera necesidad para el pueblo y las clases artesanal y obrera

Supresión : Se suprime el literal 6 del artículo 3

7. Establecer el cine para obreros y artesanos con películas apropiadas al perfeccionamiento cultural y profesional, con exoneración de toda clase de impuestos que permita la fijación de tarifas favorables

Supresión : Se suprime el literal 7 del artículo 3

8. Mantener en forma permanente u ocasional un órgano publicitario de sociedad, con miras a la realización y defensa de sus fines específicos, con prescindencia de toda finalidad sectaria, partidista o política.

Supresión : Se suprime el literal 8 del artículo 3

9. Establecer toda clase de servicios o instituciones que tiendan a la realización de los fines de la sociedad, al progreso y robustecimiento económico de la misma.

CAPTULO SEGUNDO

DE LA SOCIEDAD

Art 4.- La duración de la Sociedad “UNION OBRERRA PRIMERO DE MAYO” es indefinida por su naturaleza, y el numero de sus socios es ilimitado, de acuerdo con los presentes estatutos.

Art 5.- la Sociedad “UNION OBRERRA PRIMERO DE MAYO” tiene como autoridades en su orden : La Asamblea general, el Directorio, y el Presidente de la Sociedad

Art 6.- La Sociedad “UNION OBRERRA PRIMERO DE MAYO” es esencialmente clasista y le esta prohibido intervenir en cuestiones de carácter político y religioso

CAPITULO TERCERO

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 7.- La reunión de todos los socios activos constituye la asamblea general .

Rectificación: La reunión de todos los socios constituye la asamblea general

Art. 8.- Para que un socio activo pueda formar parte de la asamblea general e intervenir en sus resoluciones, deberá haber abonado y hallarse al día en el pago de sus cuotas estatutarias.

Rectificación: Para que un socio pueda formar parte de la asamblea general e intervenir en sus resoluciones, deberá haber abonado y hallarse al día en el pago de sus cuotas estatutarias, a excepción de los socios jubilados.

Art. 9.- Para que haya quórum en la Asamblea General, se necesita la concurrencia de la mayoría de sus miembros. Si convocada la Asamblea general por escrito o por la prensa, no se obtuviere el quórum legal, que será la mitad mas uno, se hará una segunda convocatoria y la asamblea podrá sesionar con el número de asociados concurrentes, dentro de la hora fijada en la convocatoria.

Art. 10.- Las sesiones de la Asamblea general son ordinarias y extraordinarias.

Las sesiones ordinarias tendrán lugar:

- a) El primer domingo de diciembre de cada año, con el objeto de elegir los dignatarios de conformidad con lo prescrito en los presentes estatutos y reglamento interno.
- b) El primer domingo de enero de cada año , para dar posesión a los dignatarios y miembros del nuevo directorio.
- c) El primer domingo de febrero, para considerar y aprobar el presupuesto de la institución.
- d) El uno de mayo de cada año para la sesión solemne de la sociedad en celebración de su día clásico y de los obreros y artesanos
- e) El primero domingo del mes de julio de cada año para conocer el informe del tesorero de la institución y examinar los balances que presente sobre la administración e inversión de los fondos económicos de la misma. En esta sesiones queda totalmente prohibido tratar de otros asuntos que los precedentes

Las sesiones extraordinarias tendrán lugar :

- a) Cuando el directorio resolviere conveniente en los días que no fueren de sesiones ordinarias.
- b) Cuando las convocare el presidente de la sociedad por motivos de extraordinaria urgencia en defensa de los intereses de la institución; y,
- c) Cuando le solicitares por escrito seis o más socios activos que estuvieren con aptitud de formar parte de la asamblea general. La solicitud será conocida por el directorio quien ordenara la convocatoria

Rectificación:

c) Cuando le solicitares por escrito seis o más socios que estuvieren con aptitud de formar parte de la asamblea general. La solicitud será conocida por el directorio quien ordenara la convocatoria

CAPTULO CUARTO

ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 11.- Son atribuciones de la asamblea general :

- a) Nombrar Director, Presidente, Vicepresidente, Cinco Vocales principales y cinco Vocales Suplentes, los mismos que serán elegidos en consulta plebiscitaria y mediante sufragio directo, por votación secreta y nominal de sus miembros. Esta elección tendrá lugar el primer domingo de diciembre de cada año.
- b) Nombrar socios honorarios y benefactores, propuestos por el Directorio.
- c) Oír el informe del presidente y tesorero de la Sociedad sobre la marcha administrativa de la misma, al finalizar el periodo
- d) Juzgar los actos del directorio y de sus miembros, cuando lo tuviere por conveniente
- e) Reformar los presentes estatutos y el reglamento de la institución
- f) Señalar las cuotas mensuales, las cuotas del seguro de enfermedad y del seguro familiar , las multas y cuotas extraordinarias.

Rectificación:

- f) Señalar las cuotas mensuales, de ayuda por enfermedad, intervención quirúrgica, siniestro, multas, cuotas extraordinarias y vegentes,
- g) discernir anualmente premios pecuniarios y honoríficos a los socios que se hubieren hecho acreedores a estas distinciones por haber sobresalido en el cumplimiento de sus deberes y por su abnegación y constancia por el progreso y engrandecimiento de la sociedad. Estos premios se discernirán sin discrímenes y únicamente asiendo honor al esfuerzo y estimulando la capacidad y ejemplar honestidad de los socios.
- h) Discernir a los socios honorarios y benefactores, estímulos honoríficos por relevantes servicios prestados a la institución
- i) Portar el Escudo del Pabellón de la Sociedad así como la divisa que deberán llevar los socios en los actos públicos.
- j) Velar por que se cumplan los presentes estatutos y reglamentos de la sociedad

CAPITULO QUINTO

DEL DIRECTORIO

Art. 12 El Directorio de la "Sociedad Unión Obrera Primero de Mayo", estará compuesta por los siguientes miembros:

- a) Un Presidente
- b) Un Vicepresidente
- c) Cinco vocales principales
- d) Cinco vocales suplentes
- e) Un tesorero
- f) Un Secretario
- g) Un Procurador Sindico
- h) Un Bibliotecario; y
- i) Un jefe de comprobaciones

Reforma:

- a) Un Presidente
- b) Un Vicepresidente
- c) Cinco vocales principales
- d) Cinco vocales suplentes
- e) Un tesorero
- f) Un Secretario de actas
- g) Un secretario de Comunicaciones
- h) Un Procurador Sindico
- i) Un Bibliotecario; y
- j) Un jefe de comprobaciones

Supresión : Literal G del articulo 12

Los 4 últimos miembros : Tesorero ,Secretario , Procurador Sindico y Jefe de Comprobaciones , serán nombrados por el Directorio en la Asamblea que para el efecto convoque

Supresión : Procurador Sindico

Art. 13.- Para ser elegido dignatario y miembro del directorio se requiere :

- a) Ser miembro activo de la sociedad por lo menos dos años

Supresion : Activo

- b) Haber asistido cumplidamente a las sesiones ordinarias y extraordinarias, así como a los actos privados y públicos de la Sociedad, dando muestra de absoluta disciplina , solidaridad e interés en hacer de la Institución un organismo respetable y progresista.
- c) No ser deudor, garante , rindente , ni contratista de la Sociedad. No haber defraudado bienes o fondos de la Institución.
- d) No haber sido expulsado de la institución
- e) No haber renunciado a la Institución
- f) No ser pariente entre los elegidos, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. En caso de ser elegidos 2 a mas parientes que se encontraren en dichos grados , quien fuere primeramente elegido prevalecerá sobre el o los siguientes, quienes se excluirán de la Directiva
- g) No tener cargo alguno en la directiva de otras instituciones de carácter social, religioso, político y obrero; y
Supresión: Se suprime el literal g del artículo 13
- h) En contarse a día en el pago de las cuotas mensuales , de los seguros de enfermedad y familia , así como haber pagado todas las cuotas extraordinarias , multas , etc, de conformidad con estos estatutos y reglamento de la institución.

Reforma:

h)En contarse a día en el pago de las cuotas mensuales , multas ,cuotas extraordinarias y siniestro , etc. de conformidad con estos estatutos y reglamento de la institución.

Art. 14 .- Los miembros del Directorio serán Obreros manuales y artesanos y durante un año en sus funciones. La reelección solo podrá hacerse alternativamente ósea en el numero de 2 o 3 miembros sucesivamente por un año más, a fin de mantener la continuidad administrativa y orientar las labores de los nuevos socios .

Reforma :

Art. 14 .- Los miembros del Directorio serán los socios activos y jubilados y duraran un año en sus funciones. La reelección solo podrá hacerse alternativamente ósea en el numero de 2 o 3 miembros sucesivamente por un año más, a fin de mantener la continuidad administrativa y orientar las labores de los nuevos socios .

Art. 15 .- Las sesiones del Directorio serán ordinarias y extraordinarias

Las sesiones ordinarias serán semanales, en el día y hora que el Directorio determine

Las sesiones extraordinarias tendrán lugar cuando el Presidente las convoque o a petición escrita de 3 miembros del Directorio o 6 socios activos de la Institución

Reforma :

Las sesiones extraordinarias tendrán lugar cuando el Presidente las convoque o a petición escrita de 3 miembros del Directorio o 6 socios de la Institución.

Art. 16.- Son atribuciones del Directorio:

- a) Nombrar Tesorero, Secretario, Procurador Sindico, jefe de Comprobación, Bibliotecario y Guardián de la casa de la Institución.

Reforma:

- a) Nombrar Tesorero, Secretario, Procurador Sindico, jefe de Comprobación, Bibliotecario y Guardián de la casa de la Institución, si fuere necesario

Supresión : Procurador Sindico del literal a)

- b) Velar por que se cumplan los fines de la institución escogiendo los medios mas convenientes para su realización
- c) Dictar los reglamentos de la Sociedad, ya sea para su funcionamiento interno o para los servicios que estableciera en cumplimiento de la Institución. Para la aprobación será necesario una discusión de Directorio y una de la Asamblea

Reforma:

- c) Dictar los estatutos reglamentos de la Sociedad, ya sea para su funcionamiento interno o para los servicios que estableciera en cumplimiento de la Institución. Para la aprobación será necesario dos discusión de Directorio y dos de la Asamblea
- d) Aceptar socios de acuerdo a las prescripciones y reglamentos de la Sociedad
- e) Imponer sanciones y expulsiones a los socios, de acuerdo a la gravedad de las faltas cometidas, sujetándose para esto a los presentes Estatutos y Reglamentos de la Institución.
- f) Nombrar y remover empleados para el mejor servicio de la Sociedad;
- g) Formular el Presupuesto general de la Institución y elaborar los cuadros de cuitas extraordinarias, de ingresos mensuales para que sean conocidas y aprobadas por la asamblea general;
- h) Velar por el estricto cumplimiento de los servicios de socorro de enfermedad y socorro familiar

Reforma:

- h) Velar por el estricto cumplimiento de los servicios de ayuda por enfermedad, por intervención quirúrgica, vegetez.
- i) Proponer a la Asamblea general el nombramiento de Socios Honorarios y Benefactores, previa exposición de motivos
- j) Nombrar comisiones de fiscalización de cuentas de tesorería y de elaboración de inventarios de los bienes de la sociedad

Supresión: Se suprime el literal i del artículo 15

K) Fijar las gratificaciones que deben percibir los distintos servidores honoríficos de la Institución

Reforma:

- k) Fijar los sueldos que deben percibir los distintos servidores de la Institución
- l) Conceder licencia a los socios de la institución hasta por 3 meses en el año, previa justificación de motivos.
- ll) Solicitar de la Asamblea la fijación de cuotas extraordinarias, para casos de imprevistos
- m) Reconocer los derechos que tiene el socio activo que se halla al día en el pago de sus cuotas y cumplimiento de sus obligaciones
- n) Suspender de sus derechos hasta por 3 meses, a los socios que estuvieren en mora en el pago de sus cuotas, multas, etc. Previa notificación escrita al socio moroso
- o) Fiscalizar trimestralmente las cuentas de tesorería, previo informe de la comisión respectiva

Supresión: Se suprime: previo informe de la comisión respectiva ;

- p) Velar por que la inversión de las asignaciones se haga de acuerdo con el presupuesto vigente y las partidas respectivas. Los miembros del Directorio que autorizaren órdenes de pago que contravinieren las prescripciones presupuestarias, serán responsables personal y pecuniariamente, a mas de las sanciones penales correspondientes
- q) Prestar el amparo y la protección necesaria a los socios que les solicitaren en la defensa de sus derechos lesionados o de cualquier reclamo ante las autoridades correspondientes.
- r) Interpretar las disposiciones estatutarias o reglamentarias que fueren oscuras, y dictar normas de carácter general hasta que se disten las respectivas disposiciones estatutarias o reglamentarias, según el caso.
- s) Realizar la propaganda que fuere menester para hacer conocer los fines de la sociedad y las ventajas que ofrece a sus miembros
- t) Editar los estatutos y reglamentos de la institución para conocimiento de los socios y del público ; y
- u) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de la Institución y dictar las disposiciones correspondientes para su estricta observación

CAPITULO SEXTO

DEL DIRECTOR

Art. 17 .- El Director de la Sociedad será elegido por la Asamblea General y durara un año en sus funciones, pudiendo ser reelegido hasta por dos periodos consecutivos

Art. 18 Para ser elegido Director se requiere :

- a) Haber prestado relevantes servicios a la clase obrera y artesanal, así como al progreso en engrandecimiento de Loja
- b) Haber realizado alguna donación en beneficio de la Sociedad o haber patentizado con hechos notorios, interés por la organización y progreso de la sociedad

Art. 19.- Son atribuciones del Director:

- a) Asesorar el directorio de la Institución en los casos o consultas que se les presentaren en la marcha administrativa de la misma;
- b) Asistir las sesiones en que fuere especialmente invitado por el Directorio
- c) Proponer sugerencias para la mejor marcha administrativa de la institución y cumplimiento de sus fines ;
y,
- d) Asistir a todos los actos públicos de la Institución en unión del Directorio

Art. 20.- Al Director de la Sociedad le está prohibido realizar labor proselitista alguna, con fines partidistas o políticos, dentro de la vida activa de la Institución

CAPTULO SÉPTIMO

DEL PRESIDENTE

Art. 21.- El Presidente del Directorio será elegido en la forma establecida en los presentes estatutos; durara un año en sus funciones, pudiendo ser reelegido por un año mas, en vista de su labor sobresaliente debidamente comprobada.

Art. 22.- Para ser elegido Presidente se requiere como requisito indispensable que el candidato pertenezca a la clase obrera o artesanal ; y además haber sobresalido en la sociedad, por su conducta moral , su espíritu patriótico, su probada honradez y su interés por el mejoramiento de la clase obrera y artesanal.

Rectificación:

Art. 22.- Para ser elegido Presidente se requiere ser socio activo o jubilado, haber sobresalido en la Sociedad, por su conducta moral, su probada honradez y su interés por el mejoramiento de la clase obrera y artesanal.

Art.23.- Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Representar a la Sociedad, presidir sus actos públicos y las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y del Directorio ;
- b) Ordenar las convocatorias de la Asamblea general y del Directorio, para sus sesiones ordinarias y extraordinarias.
- c) Firmar en unión del secretario, las actas de sesiones, fiscalizaciones , posesiones y mas actos que según ley debieran registrarse con su firma y la del secretario;
- d) Dirigir y firmar la correspondencia oficial;

- e) Autorizar con su firma toda clase de pagos, ordenes , gastos , etc. que debieran hacerse de acuerdo con las resoluciones del directorio y en cumplimiento de las pertinentes partidas presupuestarias de la Institución.
- f) Formular la correspondiente terna para el nombramiento de secretario, guardián de la casa y mas colaboradores administrativos, cuyo nombramiento corresponde al Directorio

Supresión: Se suprime guardián de la casa del literal f

- g) Revisar mensualmente los libros de caja de la tesorería y el archivo de la secretaría de la Institución
- h) Nombrar las comisiones que creyere conveniente para el cumplimiento de las resoluciones del Directorio y de los fines de la Institución; así como también, nombrar los vocales de turno en todos los servicios,
- i) Conceder licencia a los colaboradores administrativos y socios activos de la institución hasta por un mes en el año,
- j) Oficiar al vicepresidente para que se encargue del despacho de la presidencia, en los casos de ausencia, impedimento, enfermedad o cualquier otra causa justificante .
- k) Dictar las órdenes que fueren mas oportunas para la marcha normal de administración de la Sociedad y sugerir los medios más eficaces para su desarrollo y cumplimientos de metas determinadas.
- l) Instalar y abrir las sesiones del Directorio y la Asamblea , de acuerdo con estos estatutos y dirigir el curso de las mismas, observando el régimen parlamentario
- m) Tomar la promesa del ley a los socios que ingresan
Rectificación :
Tomar la promesa del ley a los socios que ingresan, así como al Vicepresidente y mas miembros del Directorio, en su posesión
- n) Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y los reglamentos de la institución ,y
- o) Representar a la Sociedad en todo acto o contrato publico así como en los contratos de compraventa , préstamos hipotecarios, etc que se realizan en bien de la institución y con forme a los presentes estatutos y al reglamento de la Sociedad

CAPITULO OCTAVO

DEL VICEPRESIDENTE

Art. 24.- Los deberes y atribuciones del vicepresidente son los mismos del presidente

Art. 25.- En los casos de subrogación de las funciones del presidente por renuncia, ausencia, enfermedad , impedimento , expulsión , u otra causa prevista en el reglamento interno de la Sociedad, el vicepresidente los subrogará en las correspondientes funciones, dejándose constancia de actas la razón de dicha subrogación.

Art. 26.- Por renuncia, enfermedad indefinida, expulsión o renuncia del presidente, será declarado electo presidente, el vicepresidente de la Sociedad .

Art. 27 Para que el vicepresidente subrogue al presidente de la Institución, será necesario que dicho encargo lo haga el presidente por escrito.

Art. 28.- En caso de vacancia de la presidencia, el Directorio será convocado conforme a los presentes estatutos y por resolución de la mayoría de miembros del Directorio, lo cual debe constar en las respectiva acta de sesión, asumirá la presidencia el vicepresidente de la Institución.

CAPITULO NOVENO

DE LOS VOCALES

Art. 29.- Son deberes y atribuciones de los vocales del Directorio:

- a) Concurrir puntualmente a las sesiones que fueren convocados.
- b) Reemplazar al vicepresidente, según el orden de sus nombramientos;
- c) Cumplir las comisiones que les encargare la presidencia o el Directorio y presentar en el menor tiempo posible los informes correspondientes

CAPITULO DECIMO

DEL SECRETARIO

Art.30.- Son deberes y atribuciones del secretario:

- a) Concurrir a las sesiones de la Asamblea y del Directorio y tener en ellas voz informativa;
- b) Redactar y autorizar las actas de las sesiones que celebraren la asamblea y Directorio de la Sociedad, legalizándolas con la firma del presidente y la suya propia, sentándolas en el libro correspondiente.
- c) Formular vales de gastos conforme a los recibos presentados por el tesorero de la sociedad así como también formular los oficios de cargo del tesorero
- d) Tener a cargo la correspondencia oficial de la sociedad, cuidando de la conservación de sus copias y mantenimiento del archivo;
- e) Llevar al día los siguientes libros:
 - 1) Libro de convocatorias
 - 2) De actas de sesiones de la Asamblea y del Directorio
 - 3) De posesiones de dignatarios, miembros del Directorio y Socios
 - 4) Archivador de copias de oficios y telegramas

Rectificación : Se suprime la palabra telegramas en el numeral 4 del literal e

- 5) De matriculas de ingreso de socios;
- 6) De estadística de la sociedad, de escalafón y vida del socio;
- 7) Inventario de las propiedades y bienes de la institución;
- 8) De comprobación de vales de ingreso y egreso de la Sociedad
- f) Hacer las convocatorias de orden del Presidente o de quien haga sus veces, al directorio o asamblea, para las sesiones ordinarias o extraordinarias;

- g) Presentar al fin del año económico la proforma del presupuesto de ingresos y egresos que ha de regir en el nuevo año, en unión del tesorero para su discusión y aprobación por el Directorio y la asamblea
- h) Entregar al sucesor, en la fecha señalada por el Directorio los archivos, libros, documentos de esa dependencia, mediante acta que será suscrita por el presidente, por él y el secretario entrante;
- i) Participar a los interesados la aceptación como socios inmediatamente de recibidos como tales en el seno de la institución; y
- j) Caso e inasistencia del secretario, la presidencia designara un secretario adloc

Art. 31. El secretario será nombrado por el presidente de la Sociedad, pudiendo recaer este nombramiento en un artesano u obrero que no pertenezca a la Institución, con el fin de asegurar el cabal cumplimiento de sus funciones.