



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Contador Público Autorizado

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

Licenciada en Contabilidad y Auditoria

Contador Público Autorizado

TEMA:

“Auditoría de gestión para optimizar los recursos de la Asociación de
avicultores Cotaló, Provincia de Tungurahua, período 2011-2012”

MAYRA JACKELINE TENORIO ZURITA

AMBATO - ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “Auditoria de gestión para optimizar los recursos de la asociación de avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, período 2011-2012” previo a la obtención del título de licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por la Sra. MAYRA JACKELINE TENORIO ZURITA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Ana del Rocío Cando Zumba

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, TENORIO ZURITA MAYRA JACKELINE, estudiante de la Escuela de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Mayra Jackeline Tenorio Zurita

DEDICATORIA

Dedico a DIOS por sobre todo porque reconozco que él es mi Padre quien me apoya y me esfuerza cada día, por la oportunidad de vivir de capacitarme, por su dirección y todo su amor.

A Madelaine y a Samael mis dos razones principales para luchar, para quien quiero ser ese molde modelo y ejemplo de superación y perseverancia.

A mi mami Dorita quien durante toda mi vida me ha apoyado incondicionalmente.

A toda mi familia porque siempre estuvo a mi lado con su respaldo, su apoyo moral, espiritual y económico.

A mis amigas, familia espiritual y a todos aquellos que forman parte de mi vida que me impulsaron a culminar este gran anhelo.

Les quiero mucho que Dios les bendiga.

Mayra Jackeline Tenorio Zurita

AGRADECIMIENTO

Un secreto para mi vida es la “Perseverancia”, y en esta carrera de resistencia expresar mi gratitud a todos quienes de una u otra manera me apoyaron para alcanzar el éxito.

El más sincero agradecimiento reconociendo su grandeza a Dios por haberme protegido y llenado de infinita bondad mi vida permitiéndome alcanzar este objetivo.

A mis padres y familiares por habernos brindado su ayuda incondicional.

Gracias a Chelita y mis compañeros de la Pastoral Social de Latacunga quienes contribuyeron para poder finalizar mi proyecto.

Muchas gracias de todo corazón

INDICE GENERAL

Caratula	I
Certificado del tribunal	II
Certificado de responsabilidad	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice general	VI
Índice de gráficos	VII
Índice de cuadros	VIII
Introducción	IX

CAPÍTULO I

1. El problema.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	1
1.1.2 Delimitación del problema.....	1
1.2 Justificación.....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2

CAPÍTULO II

2. Marco teórico.....	4
2.1 Antecedentes investigativos.....	4
2.1.1 Antecedentes históricos.....	4
2.2 Fundamentación teórica.....	5
2.3 Hipótesis.....	43
2.3.1 Hipótesis general.....	43
2.3.2 Hipótesis específicas.....	43

2.4	Variables.....	43
2.4.1	Variable Independiente.....	43
2.4.2	Variable Dependiente.....	43
2.4.3	Operacionalización de Variables.....	44

CAPITULO III

3.	Marco metodológico.....	45
3.1	Modalidad de la investigación.....	45
3.2	Tipos de investigación.....	45
3.3	Población y muestra.....	46
3.4	Métodos, técnicas e instrumentación.....	46
3.5	Resultados.....	48
3.6	Verificación de hipótesis.....	61

CAPITULO IV

4.1	Título.....	62
4.2	Contenido de la propuesta.....	62
	Conclusiones.....	128
	Recomendaciones.....	130
	Resumen ejecutivo.....	132
	Summary.....	133
	Bibliografía.....	134
	Anexos.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TITULO	Pág.
1	Logotipo	3
2	Plano de ubicación	3
3	Ubicación geográfica	3
4	Simbología de flujo gramación de la auditoría de gestión	25
5	Técnicas de verificación	33
6	Evaluación de riesgo	35
7	Modelo de evaluación y calificación del riesgo	36
8	Operacionalización de variables	44
9-27	Gráficos de las encuestas	51-60
28	Ubicación sectorial y física	62
29	Orgánico de la asociación	66
30	Autoridades institucionales de la asociación	125

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TITULO	Pág.
1	Componentes y factores del control interno	26
2	Lista de encuestados	46
3	Resultados entrevista presidente	49
4-22	Resultado de las encuestas a directivos y administradores	51-60
23	Planificación preliminar	63
24	Personal asociación áreas	67
25	Análisis de la misión	68
26	Análisis de la visión	69
27	Panificación específica	74
28	Cuestionarios de control interno	75

29	Confianza ponderada	89
30	Riesgo y confianza del cuestionario de control interno	89
31	Resultado de la evaluación del control interno	96
32	Ejecución del trabajo	97
33	Evaluación administrativa de la asociación	98
34	Hoja de hallazgos recursos	106
35	Resumen de evaluación asociación	108
36	Comunicación de resultados	125

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se desarrolló en la parroquia de Cotaló, cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua, ubicada a las faldas del volcán que lleva su nombre, zona de avicultores, que se asociaron conformando la Asociación de Avicultores Cotaló (ASAVICO), este gremio se constituye en el año 2005, cumpliendo todos los parámetros legales; pero debido al desconocimiento administrativo y al no tener el debido asesoramiento, no cuentan con manuales, ni con ningún tipo de sistema de gestión, que norme todas sus actividades, surgiendo la gran necesidad de un proceso que establezca , los lineamiento, las políticas y principios para el manejo de los recursos.

Es por todo lo expuesto que la Auditoria de Gestión ayudara a identificar las falencias, para la realización de los ajustes correspondientes y la aplicación de los parámetros sugeridos sobre el control y la optimización de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la institución.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del Problema

“Auditoría de gestión para optimizar los recursos de la asociación de avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, período 2011-2012”

¿La Falta de un sistema adecuada en la optimización de Recursos humanos y materiales, provocan problemas administrativos y financieros que les impiden llevar un control de los recursos de la Asociación de Avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en la Parroquia de Cotaló, provincia de Tungurahua en la Asociación de Avicultores Cotaló.

Campo: Auditoría de Gestión

Área: Administrativa y financiera

Aspecto: Análisis y optimización de recursos.

- **Delimitación Temporal**

La investigación se llevará a cabo del 20 de Julio al 20 de Noviembre del 2013.

- **Delimitación Espacial**

La investigación se efectuará en la Asociación de Avicultores Cotaló (ASAVICO) de la parroquia Cotaló del cantón Pelileo.

1.2 JUSTIFICACION

La Auditoria de Gestión es factible llevarla a cabo en la Asociación porque nos permitirá establecer la organización controles y procesos necesarios, tiene gran importancia y trascendencia, para respaldo y sustentabilidad de nuestro trabajo investigativo el interés, es que en la actualidad la Auditoria de Gestión permite analizar, promueve y orienta la revisión con los resultados de la utilización de los

recursos tanto administrativos como financieros, al aplicar la auditoria, para determinar los ajustes y las responsabilidades de las diferentes operaciones, de la organización y con los resultados poder tomar decisiones que vayan en beneficio del mejoramiento continuo, permitiéndole conocer a los directivos como resuelven los desfases económicos, administrativos y organizacionales, que conllevan al éxito hacia las metas y objetivos propuestos.

Es imperiosa la necesidad de optimizar los recursos, esta estrategia servirá como instrumento de consulta y orientación que permita definir las tareas para desarrollar con mayor eficiencia las funciones de cada unidad administrativa.

a.2 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Optimizar recursos, a través de estrategias de calidad para optimizar los recursos administrativos y financieros de la asociación de avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, aplicando la Auditoria de Gestión.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las fortalezas, debilidades y oportunidades realizando la evaluación del manejo de los recursos administrativos – financieros.
- Identificar las necesidades de aprovechamiento de los recursos: humanos, materiales, mediante estrategias básicas que permitan optimizar y mejorar la productividad de la asociación.
- Elaborar una Guía práctica de optimización de recursos que permita orientar al personal administrativo, financiero y los responsables para desempeñar sus labores diarias. Socializar al Directorio planteando nuevas estrategias en la Asociación para la toma de decisiones. Para un crecimiento en fortalecimiento y sustentabilidad tanto en los recursos como en el manejo administrativo y financiero de la asociación.

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

- **NOMBRE DE LA EMPRESA:**

Asociación de Avicultores de Cotaló “ASAVICO”

Figura1: LOGOTIPO

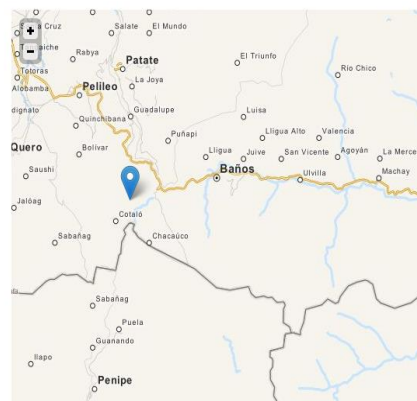


- **TIPO DEMPRESA:** Servicios
- **PAIS:** Ecuador
- **PROVINCIA:** Tungurahua
- **CIUDAD:** Pelileo
- **PARROQUIA:** Cotaló
- **DIRECCION:** Calle Segundo Bilbao s/n
- **TELEFONO:** 032837133 – 0985644817
- **EMAIL:** asavico@yahoo.com
- **PLANO DE UBICACIÓN:**

Gráfico 2



Gráfico 3



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

El Auditor

Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia= institución de gobierno, entidad= empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

También se requiere que los auditores tengan conocimientos en diferentes campos, especialmente sobre los principios y prácticas de economía, contabilidad, banca, mercados financieros, y análisis y reportes de información financiera. El auditor tiene que saber aritmética, álgebra, cálculo, estadística, geometría, y sus aplicaciones respectivas, así como también de los principios de administración y negocios relacionados a planeamientos estratégicos, recursos humanos, asignación de recursos, coordinación de recursos y personal, técnicas de liderazgo, y métodos de producción.

El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión, características como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras.

Sobre la base de lo antes expuesto cabe determinar el perfil del auditor:

- a) Poseer una sólida formación técnica en materia contable.
- b) Tener conocimientos de disciplinas del área administrativa, finanzas, administración de personal, sistemas administrativos, etc. Ello es necesario para poder afrontar con éxito, el desarrollo de la auditoría.
- c) Encontrarse informado sobre la marcha de la economía mundial, nacional y sectorial, para poder estimar el influjo del medio sobre la empresa y sobre sus estados contables.

- d) Ser independiente, objetivo, imparcial, desapasionado e impersonal en sus apreciaciones.
- e) Poseer condiciones personales que le permitan encarar exitosamente su tarea, tales como receptividad mental, capacidad de análisis lógico, creatividad, espíritu de observación y sensatez de juicio.
- f) Demostrar, capacidad para desarrollar adecuadamente su trabajo como para llevarlo a cabo y para preparar su informe.
- g) Poseer el título académico habilitante para el caso de auditoría a estados contables.
- h) Astuto a fin de no ser engañado.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 DEFINICIONES DE LA AUDITORÍA

√ Auditoria

Generalidades de Auditoría¹

La práctica de la auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, sobre todo en EEUU de América, consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad que hiciera más transparente al inversor el mercado de valores, sobre todo después del precedente que supuso en denominado Crack de 1.929.

Poco a poco se fue introduciendo en países de Europa continental, en particular se desarrolla notablemente con la creación de la Comunidad Económica Europea(C.E.E.), que impulsó la armonización de las condiciones desarrolladas en los diferentes países pertenecientes, lo cual impulso a la auditoría como práctica habitual en las organizaciones económicas.

Por todo lo indicado, y con la pretensión de que la información cumpla la exigencia de transparencia y fiabilidad, se desarrolla la Auditoría de cuentas, la cual se define como la actividad que tiene por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de los documentos contables sometidos al profesional que la realiza.

¹GÓMEZ LÓPEZ, Roberto. GENERALIDADES EN LA AUDITORÍA. Reseña Histórica. (www.eumed.net).

Bajo estas circunstancias, la auditoría se configura como el instrumento fundamental en el proceso de control de la “imagen fiel”, proporcionando la confianza necesaria en la citada información e imponiéndose como exigencia social hasta el punto que los poderes públicos, antes desconocedores del tema, asumen su establecimiento obligatorio como mecanismo necesario para la protección de los intereses de terceros y en beneficio también de la economía nacional.

Al comienzo del siglo XX la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes.

En el contexto, aparece en España, en el año 1988, la Ley de Auditoría de Cuentas, la cual se enmarca dentro de la reforma de la legislación mercantil en materia de sociedad. En aquel momento fue importante y necesario el aplicar tal normativa, pues nuestra incorporación a la CEE supuso adoptar numerosas disposiciones que regulaban la vida de las empresas y entre ellos la obligación de verificación de las cuentas, imprescindible para determinadas empresas y fundamental para el conocimiento y la publicidad de la situación económica de las mismas.

Una vez que han transcurrido más de una década desde su entrada en vigor, y comprobadas sus indudables cualidades y algunos de sus inconvenientes, tanto en su contenido como en su aplicación, así como teniendo en cuenta la situación del derecho comparado en esta materia, se hace necesario proceder a determinadas modificaciones de la citada Ley de Auditoría de Cuentas, con el fin de adecuar su contenido a la actual realidad social y profesional de esta actividad, ya que se hace necesario adoptar ciertas medidas que configuren la actividad y la profesión dentro de un entorno similar al existente en la Unión Europea.

En los últimos decenios, la auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las empresas, prestando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad, estudios de investigación administrativos e industriales y organización de sociedades.

Consiguientemente, y atendiendo a la actualidad presente, la auditoría debe determinar y valorar cómo se aplican las políticas y los programas de la empresa y si existen controles seguros y ajustados a las necesidades de la misma. Sin embargo, el concepto de hoy no elimina el servicio de gran valor que presidía las actividades de la auditoría en sus comienzos, como era la protección del activo y la exactitud de los asientos contables.

La diferencia entre la auditoría en su comienzo y la auditoría hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba sus esfuerzos en la verificación y protección; y ahora, su examen está enfocado de modo que tenga en cuenta todas las actividades del negocio. Sus recomendaciones están orientadas a que las operaciones de la empresa sean más beneficiosas.

El vocablo auditoría es sinónimo de “examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata”.²

Se la puede definir como “Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen”.³

√ Clasificación de la Auditoría

Por la procedencia del auditor

- **Auditoría Interna:** Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.⁴
- **Auditoría Externa:** Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un periodo, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes

²DE LA PEÑA G., Alberto. Auditoría Un enfoque práctico. PARANINFO. España, 2009. Pág. 5.

³COOK, John. Y WINKLE, Gary. Auditoría, Editorial McGRAW-HILL. tercera edición. México, 2000. Pág. 5.

⁴BID 11: Pág. 6

en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.⁵

Por su área de aplicación

- **Auditoría Financiera:** El objetivo de una auditoría a los estados financieros es permitir al auditor expresar una opinión si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable o por una autoridad competente.

La frase usada para expresar la opinión de auditor es “presenta razonablemente, en todos los aspectos materiales”.⁶

- **Auditoría Administrativa:** Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo.

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

- **Auditoría de Gestión:** Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso

⁵MADARIAGA GOROCICA, Juan. Manual Práctico de Auditoría. Ediciones Deusto. España, 2004. Pág. 18.

⁶CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). Manual de Auditoría Financiera. Pág. 337. (www.contraloria.gob.ec).

de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.⁷

- **Auditoría Operacional:** Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.

- **Exámenes Especiales:** Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones. El Examen Especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos, o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones.⁸

- **Veeduría.-** Constituye una modalidad de Control Preventivo que implica la acción de presenciar el desarrollo de las operaciones o actividades a cargo de la Entidad, cumpliendo tres (03) finalidades principales:
 - a) Alertar al Titular de la Entidad o quien haga sus veces, de la existencia de riesgos que pudieran afectar la transparencia, probidad o cumplimiento de objetivos y de la normativa correspondiente;
 - ii) Disuadir intentos de actos de corrupción;
 - iii) Recabar información que será utilizada para fines del control posterior, de ser el caso.

⁷CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Pág. 36. (www.contraloria.gob.ec).

⁸BUENAS TAREAS. Examen Especial de Auditoría. (www.buenastareas.com).

√ Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.⁹

La Auditoría de Gestión, pretende aportar con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos operativos, confirmar o no lo adecuado de las operaciones o transacciones, hallazgos, evidencias, situaciones, argumentos y observaciones, que se pueden presentar en los procesos gerenciales y operativos, constituye una herramienta para el Equipo Auditor, para emitir sus informes del cumplimiento de metas y objetivos con la utilización de recursos, a partir de la base de información formulada al nivel directivo en relación a las operaciones del nivel ejecutivo gerencial en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Campo de acción de la unidad de auditoría de gestión

El Campo de Acción se fundamenta en la necesidad de un control y evaluación en el manejo de los recursos optimizarlos a través de un sistema de gestión del periodo y donde se establece la Auditoría con independencia en la realización de sus labores y reportes al presidente. Por lo tanto su campo de acción se centra en el proceso administrativo gerencial y en los factores de ejecución que lo complementan: ámbitos, planes de acción, fuentes de recursos, presupuestos, sistemas, funciones; y, los procesos de información entre los servidores y el cliente usuarios.

Lo anteriormente indicado, implica que las actividades de auditoría se centrarán en verificar, analizar e informar a la Presidencia del grado de cumplimiento alcanzado en la ejecución de los planes, programas y proyectos. Esto se conseguirá mediante la realización de las tareas de auditoría siguientes:

⁹BLANCO LUNA, Yanel. Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003. Pág. 233.

- Medir en base a indicadores de gestión, el grado de cumplimiento de manera permanente de las metas de los planes de acción en el ámbito del propósito y misión de la Asociación.

- Medir por medio de indicadores, el cumplimiento de la Misión a través de los niveles de gestiones gerenciales, en relación a los objetivos de las áreas participantes para cada periodo o año de operación económica. Especialmente en la satisfacción al cliente y socios.

El trabajo de revisión, medición, análisis, evaluación, y de la elaboración de informes, para reportar de manera permanente a la Asamblea de socios, Directorio, presidencia, requiere del establecimiento de un procedimiento, medios y funciones de Auditoría.

Diseño de la organización del equipo auditor

De acuerdo con el principio de la división del trabajo en la conformación del equipo auditor, posibilita que los miembros del equipo en sus diferentes posiciones puedan utilizar correctamente su potencial, y propiciar la adecuada conjunción de conocimientos y criterios para aplicar la auditoría de gestión de manera objetiva y sistemática, conforme a las circunstancias que prevalecen en cada etapa, reduciendo el margen de error y el riesgo de ocasionar retrasos innecesarios.

Estructura del Equipo Auditor

La formación del equipo tiene que realizarse de acuerdo con la naturaleza, el alcance, los objetivos y la estrategia de la auditoría de gestión. A partir de esto, es necesario que las personas, técnicos y profesionales, que se incorporen, tengan una clara definición del rol y la función que desempeñarán en su ejecución del trabajo de equipo.

La división del trabajo, de acuerdo con las funciones que tienen que cumplir, debe considerar los siguientes puestos:

- a) Coordinador general
- b) Líder de proyecto
- c) Asistente o analista de proyecto

Metodología de la auditoría de gestión

La Metodología de Auditoría de Gestión basada en los indicadores de ejecución y del proceso administrativo tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Cumple con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento. De manera lógica y accesible se ha dividido el trabajo por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes. De conformidad con lo descrito, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación.
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

Planeación

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría de gestión, para garantizar la cobertura de factores prioritarios en la Asociación, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Objetivo

Determinar las acciones que se deben realizar para Instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

Instrumentación del programa la auditoría de gestión

Concluida la parte preparatoria del planeamiento, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

Recopilación de información

La tarea de recopilación de información, debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

Asimismo, es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme.

Técnicas de recolección

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede utilizar alguna, o una combinación.

Investigación documental

La investigación documental consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría. Las fuentes documentales básicas son las siguientes:

Ubicación geográfica

- Localización
- Ubicación espacial interna
- Características del terreno
- Distancias y costo de transporte

Justificación en relación con el tamaño y los procesos

Supervisión del trabajo

Para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, se debe ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión, en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende:

- Revisión del programa de trabajo
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores
- Aclaración oportuna de dudas
- Control de tiempo invertido en función de estimado
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo
- Revisión final de contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito

Examen de la auditoría de gestión

El Examen de los factores de la Auditoría de Gestión, consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto

Propósito.- Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

Procedimiento.- El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

Conocer el hecho que se analiza.

Describir ese hecho.

Descomponerlo para percibir todos sus aspectos y detalles.

Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.

Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.

Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

Identificar y explicar su comportamiento, con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.

¿Para qué se hace? Propósitos que se pretenden alcanzar.

¿Quién lo hace? Personal que interviene.

¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.

¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deben someterse, a su vez, a un nuevo Interrogatorio, planteando la pregunta ¿Por qué? Hasta en cinco ocasiones, de manera consecutiva. A partir de este momento, el examen se torna más crítico, y permite que las nuevas respuestas vayan abriendo una perspectiva cada vez más profunda en cuanto a las alternativas.

Informe de la auditoría de gestión practicada

Al finalizar el examen, es necesario preparar el informe de la Auditoría de Gestión practicada, en el cual se consignen los resultados obtenidos; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etcétera., auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las

recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo del auditor.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

Objetividad. Visión imparcial de los hechos.

Oportunidad. Disponibilidad en tiempo y lugar de la Información.

Claridad. Fácil comprensión del contenido.

Utilidad. Provecho que puede obtenerse de la información.

Calidad. Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.

Lógica. Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos; particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría.

Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

Presentación del informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando ya se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- Titular de la asociación
- Niveles directivos
- Asamblea de socios
- Mandos medios y nivel operativo

- Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas)

Atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, estrategia y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto. La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o material audiovisual.

Seguimiento de la auditoría practicada

Las observaciones que se producen como resultado del Examen de Auditoría, deben sujetarse a un estricto Seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones

Presentación del Informe al Presidente de la Asociación de Avicultores Cotaló

Definido y ajustado el informe final, al finalizar, se deberá elaborar una comunicación a la dirección general para formalizar la entrega del informe. A continuación se transcribe el texto original

Fases del proceso de la auditoría de gestión:

√ Fase I: Conocimiento Preliminar o Diagnóstico

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- b) La actividad principal.
- c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

√ **Fase II: Planificación**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría

esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

* Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

* Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión;
- b) Preparar un informe sobre el control interno.

√ **Fase III: Ejecución**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

√ **Fase IV: Comunicación de Resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como sólo hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. 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 menester 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 de más alto nivel relacionados con el examen; 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.

Productos

- Informe de Auditoría.

√ **FASE V: Seguimiento**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Productos

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

√ **Informe de Auditoría**

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones en el caso del examen a los estados financieros el correspondiente dictamen.

Mediante el informe de auditoría, el auditor pone en conocimiento de la entidad examinada, otros organismos nacionales e internacionales, instituciones financieras, instituciones gubernamentales que tengan relación con la entidad y los funcionarios de la empresa y funcionarios públicos apropiados de los niveles más altos del gobierno que merezcan conocer los resultados de su trabajo.

El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas sin ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error.

Objetivos de la auditoría de gestión¹⁰

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos,

¹⁰IBID 15: Págs. 233-234.

descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

- 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.
- Satisfacer las necesidades de la población.

√ **Indicadores de Gestión**

Definición de Indicadores de Gestión

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran 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 en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.¹¹

Tipos de Indicadores¹²

- **Indicadores de Gestión o Eficiencia**

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimiento y

¹¹MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.

¹²CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6.

sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades tareas o metas.

- **Indicadores de logro o Eficacia**

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo.

√ **Elementos de Gestión**¹³

El Estado 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 y sus resultados.

Economía.- Uso oportuno de los 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.

Eficiencia.- Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos,

¹³22IBID 15: Pág. 16

económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficacia.- Es la relación entre los servicios o productos generados 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.

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, las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

Ecología.- Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

√ **Herramientas de la Auditoría de Gestión**





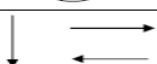
Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

√ **Evaluación del Sistema de Control Interno**

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario
- Narrativo o Descriptivo
- Gráfico o Diagrama de Flujo

Grafico 4 SIMBOLOGIA DE FLUJOGRAMACION DE LA AUDITORIA DE GESTION

SIMBOLOGIA	DENOMINACION
	INICIO O FIN
	PROCESO U OPERACION
	DOCUMENTO
	DECISION
	CONECTOR FUERA DE PAGINA
	CONECTOR
	DIRECCION DE FLUJO O LINEA DE UNION

√ **Control interno**¹⁴

EL informe COSO, emitido por el Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, 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 objeto 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

Componentes del Control Interno

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; la estructura de control interno tiene los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

¹⁴IBID 15: Pág. 45

Tabla 1: COMPONENTES Y FACTORES DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTES	FACTORES
<p>a. Ambiente de Control</p> <p>El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de las entidades de la perspectiva del control interno.</p> <p>Es el fundamento de los demás componentes.</p>	<p>a.2 Integridad y valores éticos</p> <p>La máxima autoridad y los directivos establecerán como parte de la cultura organizacional para que estos valores rijan la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización</p>
	<p>a.2 Administración Estratégica</p> <p>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.</p>
	<p>a.2 Políticas y prácticas de talento humano</p> <p>El talento humano es lo más valioso que posee la institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.</p>
	<p>a.2 Estructura organizativa</p> <p>La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.</p>
	<p>a.2 Delegación de autoridad</p> <p>La asignación de responsabilidad, la</p>

	delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.
	<p>1.6 Competencia Profesional</p> <p>La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.</p>
	<p>1.7 Adhesión a las políticas institucionales</p> <p>Los servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas.</p>

<p>2. Evaluación del Riesgo</p> <p>El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la institución. De modo que la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables</p>	<p>2.1 Identificación de Riesgos</p> <p>Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar y mitigar tales riesgos.</p>
---	---

<p>de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, que permitirá identificar, analizar y tratar los potenciales riesgos.</p>	
	<p>2.2 Plan de Mitigación de Riesgos Los directivos de las entidades del sector público realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.</p>
<p>3. Actividades de Control Son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos</p>	<p>3.1. Administración del Talento Humano La administración del talento humano constituye el diseño e implementación de: 3.1.1 Plan de talento humano Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales</p>
	<p>3.1.2 Manual de clasificación de puestos La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. Mismo que será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los</p>

	procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.
	<p>3.1.3 Incorporación de personal</p> <p>El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia.</p>
	<p>3.1.4 Evaluación del desempeño</p> <p>Se emitirá y difundirá las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.</p>
	<p>3.1.5 Promociones y ascensos</p> <p>El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.</p>
	<p>3.1.6 Capacitación y entrenamiento continuo</p> <p>Determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los servidores.</p>
	<p>3.1.7 Rotación de personal</p> <p>Se establecerán acciones orientadas a la rotación de los servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias,</p>

	<p>fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.</p>
	<p>3.1.8 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores</p> <p>La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.</p>
	<p>3.1.9 Asistencia y permanencia del personal</p> <p>Se establecerán procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de los servidores en el lugar de trabajo.</p>
	<p>3.1.10 Información actualizada del personal</p> <p>La unidad de administración de talento humano es responsable del control de los expedientes de los servidores de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de los servidores.</p>
<p>4. Información y Comunicación</p> <p>El sistema de información y comunicación, está constituido por métodos establecidos para registrar,</p>	<p>4.1 Controles sobre sistemas de información</p> <p>Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar</p>

<p>procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.</p>	<p>confiabilidad, seguridad y una clara administración. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad.</p>
	<p>4.2 Canales de comunicación abiertos Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución. La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios.</p>
<p>5. Supervisión y Monitoreo La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la institución.</p>	<p>5.1 Seguimiento continuo o en operación El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.</p>
	<p>5.2 Evaluaciones periódicas Las evaluaciones periódicas, responden</p>

	<p>a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno. Las evaluaciones periódicas pueden ser ejecutadas por la unidad de auditoría interna de la entidad, la Contraloría General del Estado y las firmas privadas de auditoría. La máxima autoridad y los directivos, determinarán las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados</p>
--	---

√ **Técnicas de Auditoría**¹⁵

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Técnicas para la Auditoría de Gestión

Estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones, y recomendaciones.

¹⁵26IBID 15: Pág. 68

GRAFICO 5 TECNICAS DE VERIFICACION

Técnicas de Verificación Ocular	<ul style="list-style-type: none">• Comparación• Observación• Revisión Selectiva• Rastreo
Técnicas de Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none">• Indagación• Entrevista• Encuesta
Técnicas de Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none">• Análisis• Conciliación• Confirmación• Tabulación
Técnicas de Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none">• Comprobación• Computación
Técnicas de Verificación Física	<ul style="list-style-type: none">• Inspección

√ Papeles de Trabajo¹⁶

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documento y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de la técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros y comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.

¹⁶IBID 15: Pág. 72

b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

Hallazgos de auditoría¹⁷

La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la organización auditada.

√ **Marcas, Índices y Referenciación de Auditoría**

Marcas De Auditoría¹⁸

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, cuales 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 tiene 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, 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.

Riesgos de Auditoría¹⁹

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

- Criterio profesional del auditor.

¹⁷¹⁷29 FERNÁNDEZ, Eduardo. Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile (www.soeduc.cl)

¹⁸IBID 15: Pág. 80

¹⁹IBID 15: Pág. 61

- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

Riesgos en la Auditoría de Gestión

Los resultados de la Auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante significación que influyen en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

Riesgo Inherente.- Es la susceptibilidad a la ocurrencia de errores o irregularidades significativas generadas por las características de las empresas u organismos.

Riesgos de Control.- De que el sistema de control interno este incapacitado para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Riesgo de Detección.- Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.²⁰

Evaluación del Riesgo de Auditoría

La evaluación del riesgo de Auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

Gráfico 6 EVALUACION DE RIESGO

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No Significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Tomado de: Manual de Auditoría Financiera Gubernamental.

Autor: Contraloría General del Estado.

²⁰www.economiaynegocios.cl

“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 objeto 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

Matriz de Riesgo en Auditoría de Gestión

Es una forma de pensar, planificar, delegar, de adoptar decisiones, resolver problemas y de ver la organización en su totalidad.

Gráfico 7 MODELO DE LA EVALUACION Y CALIFICACION DEL RIESGO

EMPRESA: _____					
MATRIZ DE EVALUACION Y CALIFICACION DE RIESGOS DE AUDITORIA					
COMPONENTE	RIESGO Y SU FUNDAMENTO		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE LA AUDITORIA	
	INHERENTE	CONTROL		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS

√ Control de Gestión

Las condiciones en las que se compete en la actualidad por acceder a los recursos, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones.

El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, cuya vigencia es a partir del 1 de enero de 1990, que reemplaza a la declaración contenida en el SAS-1, SEC.320. Esta nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica:

“Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 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 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
- 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.²¹
- 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

²¹El *American Institute Public Accountants (1995) Normas de auditoría, SAS, sobre la evaluación de la estructura de control interno, cuya vigencia es a partir del 1 enero de 1990, el SAS 78.*

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.

◆ **Optimización**

Es saber buscar la mejor manera de realizar una actividad, Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia, menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

Buscar la mejor manera para realizar las actividades y optimizar los recursos en cada dependencia. Los responsables deben velar en todo momento por la buena imagen de su jefe y de la Institución, tanto dentro como fuera de esta.

◆ **Recursos**

Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa, medio de cualquier clase que en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

Se consideran recursos todos aquellos medios que contribuyen a la producción y distribución de los bienes y servicios de que los seres humanos hacen uso. Los economistas entienden que todos los recursos son siempre escasos frente a la amplitud y diversidad de los deseos humanos, que es como explican las necesidades; definiéndose precisamente a la economía como la ciencia que estudia las leyes que rigen la distribución de esos recursos entre los distintos fines posibles.²²

◆ **La Optimización de Recursos**

En un entorno de incertidumbre económica es esencial que cada empresa aproveche al máximo sus recursos clave: las personas, para incrementar la eficacia de los empleados y con experiencia; el tiempo, para garantizar que los empleados se pueden dedicar a los servicios fundamentales de su empresa; y el dinero, para conseguir economías de escala sin la necesidad de costosas inversiones de capital.

En general, la optimización es empleada para que una tarea se realice más rápidamente. Pero este no siempre es el caso; por ejemplo, en determinados casos lo más importante

²²ANDRADE, Gonzalo (1999). Gerencia Educativa, Primera Edición.

es que se consuma menos memoria, por lo tanto, se deben crear programas más lentos, pero que estén optimizados con respecto a la memoria.

▪ **Optimización del Recurso Humano**

En un entorno de incertidumbre económica es esencial que cada empresa aproveche al máximo sus recursos clave: las personas, para incrementar la eficacia de los empleados y con experiencia; el tiempo, para garantizar que los empleados se pueden dedicar a los servicios fundamentales de su empresa; y el dinero, para conseguir economías de escala sin la necesidad de costosas inversiones de capital.

Optimizar el recurso humano quiere decir, desarrollar mecanismos de gestión de comunicación y de responsabilidad bajo parámetros de eficiencia y calidad.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional, el Recurso Humano se optimiza a través de responsabilidad y valores entre los cuales destacamos los siguientes:

Los tres valores primarios o valores más importantes son: Respeto – Reconocer y aceptar a todas las personas, demás seres vivos y cosas por su valor individual. – Comprender y aceptar que existen distintas creencias diferentes a las mías. – Luchar por mis derechos sin afectar los derechos de los demás. Honestidad – Mantener un compromiso permanente con la verdad.

▪ **Ética Profesional**

Como concepto tiene una íntima relación con la responsabilidad social. Tanto que es la ética profesional la que posibilita llevar a la práctica los valores que pregonan la Responsabilidad Social y es la ética la que nos ayuda a ejercer la responsabilidad en un marco de coherencia y correspondencia social. Para que la responsabilidad social (RS), responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad social empresaria (RSE) puedan acometerse y no sólo sean respetadas a la distancia, se necesita de profesionales que sean éticos.

Un profesional es Responsable y Ético ante su Profesión

□ Siendo solidario con el otro, expresando en sus actos honradez, carácter, cortesía, discreción, honestidad, respeto y compromiso social.

- Expresando cualquier juicio profesional con la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial.
- Realizando trabajos con calidad técnica y con una prestación de servicios adecuada en tiempo y forma alineado con las normas aplicables, legislación vigente.
- Aceptando como una responsabilidad personal e intransferible los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.
- Rechazando las tareas que no cumplan con la moral, el honor, la dignidad y las buenas prácticas sociales.
- Cuidando las relaciones con sus colaboradores, con sus colegas y con las instituciones que los agrupan, buscando que nunca se menoscabe la dignidad de la profesión sino que se enaltezca.
- Trabajando para que la sociedad en general y los clientes gesten una imagen positiva y de prestigio, para lo cual sólo se valdrá de su calidad profesional y personal. Esto siempre sin caer en una auto-promoción carente de significado profesional y social.
- Transmitiendo sus conocimientos contribuyendo al desarrollo de otras personas.
- Asumiendo la responsabilidad por las consecuencias de cualquier informe que llevara su firma, como de cualquier secuela directa de sus actos.
- Absteniéndose de utilizar sus conocimientos profesionales en tareas que no cumplan con la moral y la responsabilidad social.
- Respetando la propiedad intelectual y otros derechos de propiedad y respeto por los intereses de todas las partes interesadas.
- Manteniendo una comunicación correcta, efectiva con contenido sustantivo para todos aquellos que trabajan con ella.

En la optimización del Recurso Humano se debe saber Identificar las funciones correspondiente a cada puesto de trabajo, ubicar a las personas adecuadas para cumplir los roles requeridos para el desempeño de su función.

A este recurso hay que entrenarlos en la misión, objetivos y tipos de trabajo que deben hacer. Algunos de los beneficios que pueden lograrse son los siguientes:

- Mayor rentabilidad.
- Mayor retención de clientes y capacidad para atraer nuevos clientes.
- Menos quejas y reclamos por parte del cliente interno y externo de la Institución.
- Reducción de costos gracias a una menor cantidad de pérdidas, duplicación de trabajos.
- Mayor compromiso y satisfacción de los empleados.

Valores Humanos:

Un valor humano es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece. El hombre lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor o le va a dar más.²³

❖ Recursos Financieros

Para muchas empresas, hacer un buen uso de los recursos es una tarea bastante complicada, sobre todo cuando tienen muchos proyectos en mente y desean obtener buenos resultados al instante.

Para cualquier emprendedor que desea instalar su negocio propio, el concepto de ahorro no puede serle indiferente. Esto, ya que todo negocio significa riesgos y responsabilidades, para lo cual hay que estar preparado y no actuar a ciegas.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, el ahorro es mucho más complicado, ya que por su tamaño no cuentan con grandes recursos y muchas veces optar a un financiamiento externo es bastante complicado. En términos simples, el ahorro es la parte del ingreso de una empresa que se obtiene restando el gasto total en consumo a los ingresos del negocio.

Permite, además, invertir en otras aspiraciones y así hacer que el negocio crezca.

¿Cómo lograrlo?

1. Tener claros los objetivos de su empresa: Saber hacia dónde vamos y qué queremos lograr es fundamental para destinar los recursos necesarios y no gastar en exceso. Es importante establecer metas realistas que vayan de acuerdo a los ingresos y posibilidades de su negocio.
2. Establecerse plazos: Si los objetivos no se consiguen en un plazo x , piense en algunas alternativas o en cuál sería la solución más solvente para su empresa. Tal vez el negocio no está teniendo el efecto esperado, pero no se está dando cuenta.
3. Elaborar un presupuesto anual: Si los ingresos son menores a los gastos, quiere decir que no está ganando y que, por lo tanto, deberá ver la manera adecuada de solventar su empresa. Si la situación es contraria, es decir, si recibe más de lo que gasta, deberá analizar cuánto ahorrar y cuánto invertir.

²³MDELC MORÁN GUERRERO - 2011

4. Priorizar objetivos: ¿Tener una nueva sucursal o lanzar un nuevo producto? Son aspectos que en el momento deberá tener la capacidad de resolver teniendo en cuenta los recursos con los cuales cuenta su empresa. Recuerde que su empresa debe estar siempre reaventándose, por lo que no saca nada con abrir una nueva oficina si está vendiendo los mismos productos de antaño. Piense entonces que gran parte de su ahorro deberá invertirlo correctamente en nuevos productos o proyectos.

2.3 HIPÓTESIS

a.2.3 Hipótesis General

“La Auditoria de gestión servirá para optimizar los recursos de la asociación de avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, periodo 2011-2012?”

2.3.2 Hipótesis Específicas

- ¿La Auditoria de gestión empleará un modelo de análisis administrativos y financieros para la gestión de la asociación?
- ¿La Auditoria de gestión establecerá la estructura de funciones y su aplicación para la toma de decisiones que vayan en beneficio de la asociación?

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Auditoria de Gestión

2.4.2 Variable Dependiente

Optimización de Recurso

Grafico 8

2.4.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
1 AUDITORIA DE GESTION	Examen sistemático y profesional, para evaluar la eficacia de la gestión de una entidad con relación a sus objetivos y metas determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles y el impacto socio-económico derivado de sus actividades.	evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección	* Departamento Administrativo * Departamento de Contabilidad * Departamento de Ventas
2 OPTIMIZACION DE RECURSOS	La optimización es empleada para que una tarea se realice más rápidamente, en determinados casos lo más importante es que se consuman menos, por lo tanto, se deben crear programas efectivos, pero que estén optimizados con respecto los recursos.	Aprovechar al máximo sus recursos clave: las personas, para incrementar la eficacia de los empleados y con experiencia; el tiempo, para garantizar que los empleados se pueden dedicar a los servicios fundamentales de su empresa; y el dinero, para conseguir economías de escala sin la necesidad de costosas inversiones de capital.	* Recursos humanos * Recursos económicos * Recursos Financieros

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

La presente tesis con el tema: “Auditoria de gestión para optimizar los recursos de la asociación de avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, periodo 2011-2012” la investigación es factible, porque pretende resolver un problema de tipo práctico, en cuanto a la situación que se atraviesa diariamente, en optimizar los recursos de los departamentos, por los funcionarios, empleados y quienes son las encargadas de salvaguardar los intereses de la Asociación.

3.2 Tipos de Investigación

De campo.- Porque se realizó en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos, es decir en las oficinas de la Asociación de Avicultores de Cotaló para recopilar información necesaria para el análisis interno y también para realizar las encuestas al personal que trabaja en las diferentes áreas, cuyos resultados aportarán a conocer mejor la realidad en que se desenvuelve y a llegar a conclusiones que aporten a realizar el planteamiento del sistema de control de acuerdo a las necesidades internas.

Investigación descriptiva.- nos basamos para realizar la propuesta de optimizar los Recursos en las dependencias y la importancia que tiene para obtener una descripción clara acerca del perfil profesional de los responsables de acuerdo a las aptitudes y actitudes a fin de mejorar su desempeño.

Es Bibliográfica Documental se ha procedido hacer consultas mediante una amplia revisión de libros sobre el tema de: Auditoria, gestión, control y optimización de recursos. Tiene como propósito fundamental, el manejo de documentos, este tipo de investigación nos ayuda a ampliar nuestro conocimiento sobre cómo se practicara la optimización en cada departamento.

3.3 Población y Muestra

La población es la Asociación de Avicultores de Cotaló, de la investigación está conformado por el número de personas involucradas en la problemática, detallado en la tabla de datos.

En los análisis investigativos, con la Población se utilizarán tres niveles o sectores de involucrados: nivel directivo, clientes internos y clientes externos.

Tabla No. 2

ASOCIACION DE AVICULTORES DE COTALO LISTA DE ENCUESTADOS

DESCRIPCION DE LA POBLACION	
NIVEL	POBLACION
ASAMBLEA GENERAL	20
DIRECTIVOS	11
EJECUTIVOS	2
ADMINISTRATIVOS	2
EMPLEADOS CONTRATADOS	3
PROFESIONALES CONTRATADOS	1
EMPLEADOS OCASIONALES	2
CLIENTES	19
TOTAL	60

En vista de que la población es un valor bajo no se procede a calcular la muestra y se trabajará con la totalidad de los casos.

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

En el desarrollo de este trabajo de tesis se aplicaron los siguientes métodos

- Científico
- Inductivo, Deductivo
- Estadístico
- Recolección de Información
- Analítico
- Sintético

Método Científico

Se utilizó para el presente trabajo de investigación el método científico porque se trata de actividades, procedimientos sistematizados, con el único objetivo de descubrir la verdad, de acuerdo a la problemática planteada en este caso la Optimización de recursos: Administrativo-Financieros.

Método Inductivo – Deductivo

La inducción se ocupa ante todo de resolver el problema de la falta de optimización de recursos que es una situación que se genera en todas las Instituciones públicas y privadas.

Es necesario tener muy en claro que la inducción y deducción se realiza al mismo tiempo como apuestas, ya que la deducción es el proceso que va de lo general a lo particular, es decir se utilizará para el esquema de contenidos de la investigación de la propuesta.

Método Estadístico

Sirvió para la tabulación de datos empíricos y representación gráfica de los resultados.

Método de la Recolección de la Información

Se realiza la recolección de la información a través de las encuestas, aplicadas a los directivos, empleados y socios.

Método Analítico

Sirvió para analizar la información recolectada mediante las encuestas a los responsables.

Método Sintético

Sirvió para redactar las conclusiones y recomendaciones de la problemática planteada.

Técnicas e Instrumentos

Observación directa: Dentro de la Asociación se puede observar cómo se realizan los movimientos del efectivo, las relaciones interpersonales, cómo se desenvuelven las

relaciones con los socios, cuál es el papel que cumple la Asociación en el entorno y cómo es el proceso de la administración.

Encuestas.- Se aplicará a los directivos, empleados y socios de la Asociación, para conocer como es el control y la utilización de recursos.

Entrevista: Se aplicará al Presidente de la Asociación.

Instrumentos:

Guía de Entrevista: Son una serie de preguntas aplicadas Al Presidente que se presenta en el **Anexo No. 1.**

Cuestionario : Permite establecer una serie de preguntas y obtener información de los encuestados referente a las variables de estudio que se necesita saber del problema que atraviesa la organización, conocer las expectativas de cada área o departamento, y de esta manera poder dar una solución mediante los resultados que se obtienen. Se utiliza:

- a) Un cuestionario que se presenta en el **Anexo No. 2** que se aplica a Directivos y Gerencia.
- b) Un cuestionario que se presenta en el **Anexo No. 3** que se aplica a los socios
- c) Un cuestionario que se presenta en el **Anexo N°. 4** que se aplica a los Clientes.


3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados se presentan en cuadros y gráficos estadísticos, divididos en:

- a) Resultado de la entrevista aplicada al Presidente
- b) Resultados de la encuesta aplicada a Directivo, Administradores
- c) Resultados de la encuesta a los Empleados
- d) Resultados de la encuesta a los clientes

a. RESULTADO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE

Tabla N° 3

	<p>ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR. PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO</p>
<p>ENTREVISTA CON FINES DE CARÁCTER ACADÉMICO</p>	
<p>No. 1: Describir su posición en la organización: ¿Cuáles son sus obligaciones y responsabilidades? ¿Qué factores tienden a facilitar la efectividad de su trabajo? ¿Qué inhibe su efectividad?</p> <p>Dentro de la organización en calidad de Presidente es el responsable directo de la toma de decisiones, es el Representante Legal de la Asociación.</p> <p>Los factores que facilitan la efectividad de su trabajo es el apoyo de los miembros del Directorio, y la Asamblea General, lo que impide es el desconocimiento de las leyes y la falta de socialización respecto a los empleados, debido a que no existe un manual de funciones y responsabilidades normadas por los entes respectivos.</p>	
<p>No. 2: Describa la forma en que son tomadas las decisiones en su organización: ¿Qué decisiones toma Ud. Normalmente? ¿Qué información necesita para tomar estas decisiones? ¿Son políticas formales o informales las que determinan cómo consigue la información?</p> <p>Se expone ante el Directorio como primera instancia, cuando hay que aprobar montos altos se pone a consideración de la Asamblea General, cuando son decisiones internas se las aprueba bajo la responsabilidad del Presidente. Son necesarias la documentación de respaldo, información clara y oportuna. Las políticas, no responden a un sistema u orden establecido, se da como una solución inmediata, según la gravedad de la situación.</p>	
<p>No. 3: ¿Se les ha asignado al personal las funciones que deben cumplir?</p> <p>Sí, pero en forma empírica, o sea por sentido común sin existir documentos de por</p>	

<p>medio: la contadora se encarga de controlar los movimientos económicos, la tesorera se encarga de disponer el manejo del efectivo, caja chica, los señores vocales de informar a los socios para las respectivas sesiones o junta, eventos y el presidente se encarga de Organizar y administrar.</p>
<p>No. 4: ¿Cuáles son las mayores dificultades para el manejo de los recursos de la organización? Sea específico.</p> <p>La falta de un sistema y procesos que permitan optimizar los recursos.</p>
<p>No. 5: ¿Será necesario tener un organigrama institucional?</p> <p>Si, para qué cada persona pueda tener conocimiento de las actividades que deben realizar y de esa forma cada uno sea responsable por las funciones encomendadas.</p>
<p>No. 6: ¿Cuál es la fuente de donde provienen los ingresos de la Asociación?</p> <p>Los ingresos provienen por los aportes en mensualidades y comisiones de cada uno de los socios, que serían aportes propios.</p>
<p>No. 7: ¿Cuáles son las mayores debilidades que tiene su organización respecto a los recursos?</p> <p>Realizando un FODA las debilidades radican en la falta de organización, el establecer un sistema de control, registro y optimización de los recursos.</p>

b. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADA A DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES

1. ¿La Asociación cuenta con un Sistema de Gestión?

LA ASOCIACIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN

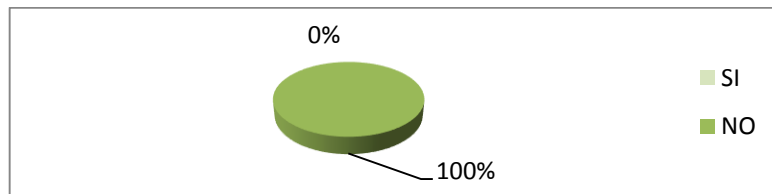
Tabla No. 4

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE	
	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 9

LA ASOCIACIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN



INTERPRETACIÓN:

Directivos al ser encuestados y preguntados sobre el sistema gestión indican en el 100% que no existe, lo que justifica la necesidad de realizar la presente propuesta.

2. ¿La Asociación elabora un Plan Operativo Anual?

LA ASOCIACIÓN ELABORA UN PLAN OPERATIVO ANUAL

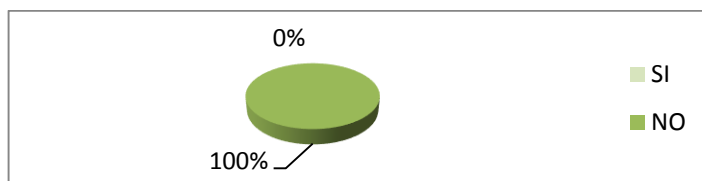
Tabla No.5

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE	
	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 10

LA ASOCIACIÓN ELABORA UN PLAN OPERATIVO ANUAL



INTERPRETACIÓN:

Al ser encuestados los directivos, se procedió a preguntarles si se elabora un Plan Operativo Anual respondiendo el 100% negativamente, porque no se lo realiza.

3. ¿Al personal de la Asociación le han asignado funciones por escrito?

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES POR ESCRITO AL PERSONAL

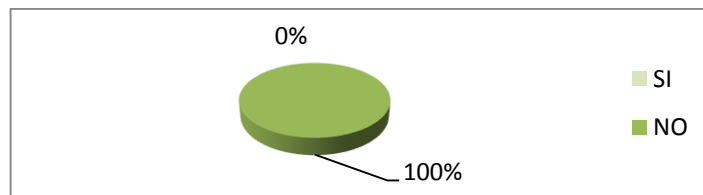
Tabla No. 6

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 11

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES POR ESCRITO AL PERSONAL



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a Directivos y Administradores si al personal de la Asociación le han asignado funciones el 100% dicen que no.

4. ¿La Asociación tiene manuales de instrucción?

LA ASOCIACIÓN TIENE MANUALES DE INSTRUCCIÓN

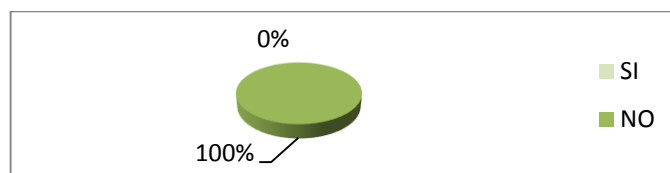
Tabla No.7

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 12

LA ASOCIACIÓN TIENE MANUALES DE INSTRUCCIÓN



INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada a Directivos y Administradores se les preguntó si existen manuales, el 100% responde que no, esto quiere decir que la hipótesis planteada es viable.

5. ¿Existe una adecuada revisión y supervisión de las operaciones efectuadas?

EXISTE UNA ADECUADA REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DE LAS OPERACIONES EFECTUADAS

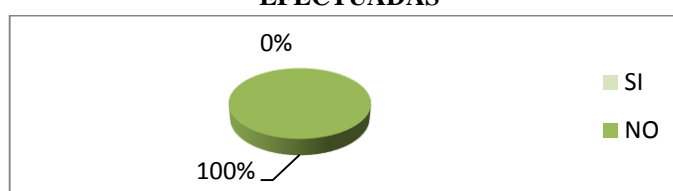
Tabla No. 8

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 13

EXISTE UNA ADECUADA REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DE LAS OPERACIONES EFECTUADAS



INTERPRETACIÓN:

Directivos y Administradores cuando son encuestados y se les pregunta si es adecuada la revisión y supervisión de las operaciones, dicen en un 100% que no

6. ¿Se ha establecido el direccionamiento estratégico?

SE HA ESTABLECIDO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

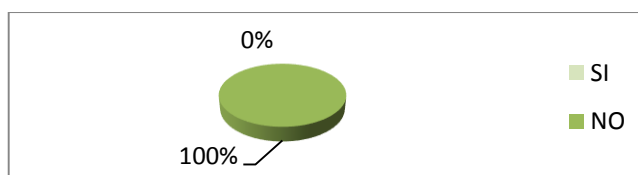
Tabla No. 9

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 14

SE HA ESTABLECIDO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO



INTERPRETACIÓN:

Mediante una encuesta realizada a Directivos y Administradores acerca de la existencia de direccionamiento estratégico el 100% responde que no, siendo esa una debilidad de la Asociación.

c. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS

1. ¿La Asociación cuenta con un Sistema de Gestión?

LA ASOCIACIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN

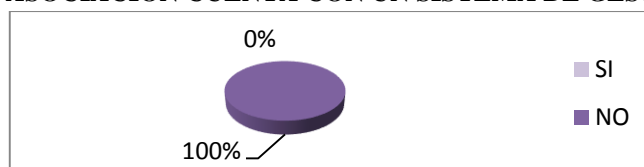
Tabla No.10

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 15

LA ASOCIACIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN



INTERPRETACIÓN:

Los empleados en la encuesta son preguntados si se ha diseñado el sistema de Gestión en la Asociación y responden en un 100% que no.

2. ¿La Asociación elabora un Plan Operativo Anual?

LA ASOCIACIÓN ELABORA UN PLAN OPERATIVO ANUAL

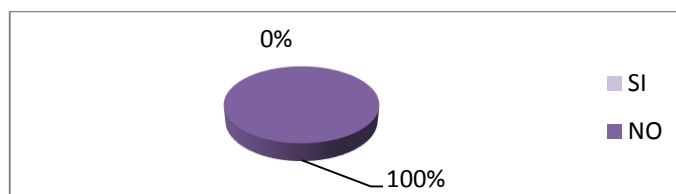
Tabla No. 11

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 16

LA ASOCIACIÓN ELABORA UN PLAN OPERATIVO ANUAL



INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada a los empleados acerca de que la Asociación elabora un Plan Operativo cada año en su totalidad dicen que no.

3. ¿Al personal de la Asociación le han asignado funciones por escrito?

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES POR ESCRITO

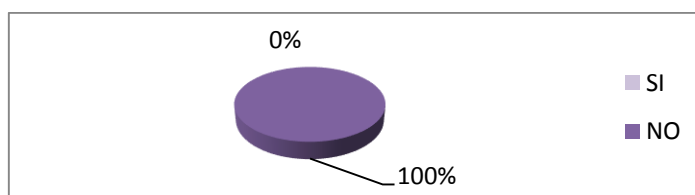
Tabla No. 12

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 17

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES POR ESCRITO



INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada a los señores empleados se les pregunta si les han asignado por escrito las funciones que deben cumplir en la Asociación y el 100% responde que no.

4. ¿Se ha establecido el direccionamiento estratégico?

SE HA ESTABLECIDO EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

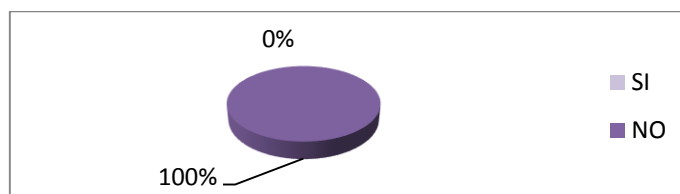
Tabla No. 13

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 18

SE HA ESTABLECIDO EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO



INTERPRETACIÓN:

Al encuestarles a los señores empleados respecto al establecimiento del direccionamiento estratégico, el 100% indica que no existe, siendo esta una debilidad de la Administración

a. ¿La Asociación tiene manuales de instrucción?

LA ASOCIACIÓN TIENE MANUALES DE INSTRUCCIÓN

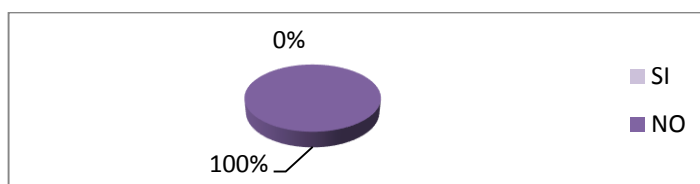
Tabla No. 14

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 19

LA ASOCIACIÓN TIENE MANUALES DE INSTRUCCIÓN



INTERPRETACIÓN:

Al encuestarles a los señores empleados respecto a la existencia de manuales, el 100% indica que no existe, siendo esta una debilidad por no existir parámetros.

e) **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS SOCIOS**

1: ¿La Asociación cuenta con un Sistema de Gestión?

CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTION

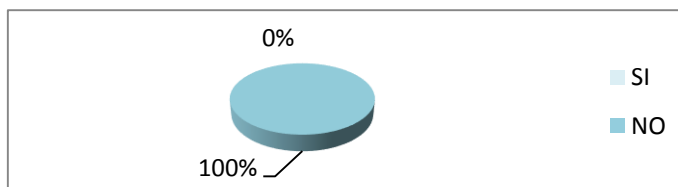
Tabla No. 15

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 20

CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTION



INTERPRETACIÓN:

A los socios de la Asociación se les encuesta y pregunta si existe un Sistema de Gestión el 100% responde que No. Lo que afirma la hipótesis de realizar la gestión de optimizar los recursos que es parte de la propuesta.

2: ¿Con qué frecuencia conoce usted los informes del trabajo?

FRECUENCIA DE LOS INFORMES DE TRABAJO

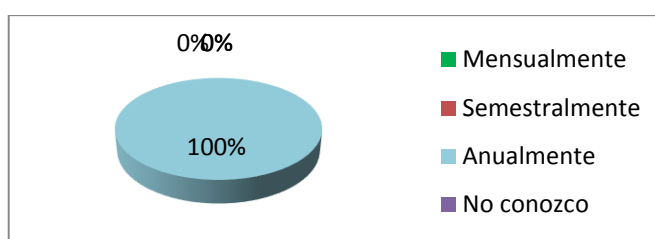
Tabla No. 16

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Mensualmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	20	100%
No conozco	0	0%
TOTAL	20	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 21

FRECUENCIA DE LOS INFORMES DE TRABAJO



INTERPRETACIÓN:

Los socios respondiendo a las preguntas de la encuesta acerca de la frecuencia de los informes de la Asociación, el 100% responde que conocen anualmente.

3: ¿Cree usted que los empleados de la Asociación se encuentran capacitados?

CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

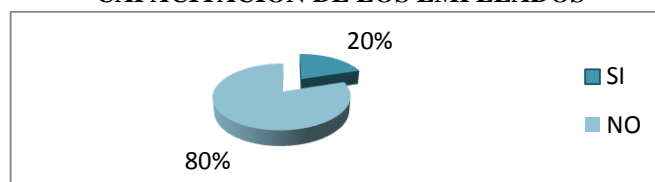
Tabla No. 17

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No.22

CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los socios, mediante encuesta, si los empleados de la Asociación se encuentran capacitados, el 100% responde dice que no.

**4: ¿Cree usted que debe existir un mejor control sobre los recursos de la Asociación?
MEJOR CONTROL SOBRE LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN**

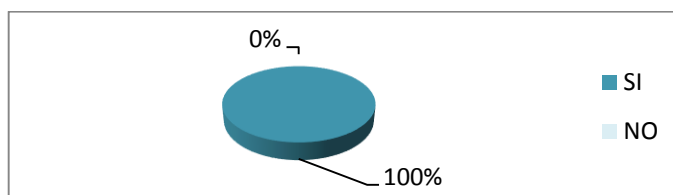
Tabla No. 18

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 23

MEJOR CONTROL SOBRE LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN



INTERPRETACIÓN:

A los socios se les pregunta si debe existir un mejor control sobre los recursos de la Asociación en un 100% responden afirmativamente.

f) RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES

1: ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa que usted representa los servicios de la Asociación?

FRECUENCIA QUE UTILIZA LOS RECURSOS EL CLIENTE

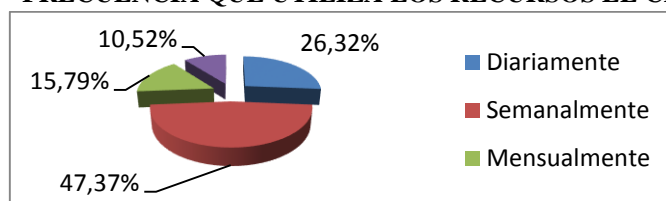
Tabla No. 19

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Diariamente	5	26.32%
Semanalmente	9	47.37%
Mensualmente	3	15.79%
Rara vez	2	10.52%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 24

FRECUENCIA QUE UTILIZA LOS RECURSOS EL CLIENTE



INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada a los clientes se les pregunta con qué frecuencia utiliza los servicios de la Asociación y el 26.32% indican que es diariamente; el 47.37% semanalmente, el 15.79% ocupa mensualmente y apenas el 10.52% lo hace rara vez.

2: ¿Cuál es su satisfacción acerca de los beneficios que la Asociación ofrece?

SATISFACCIÓN ACERCA DE LOS BENEFICIOS QUE LA ASOCIACIÓN OFRECE

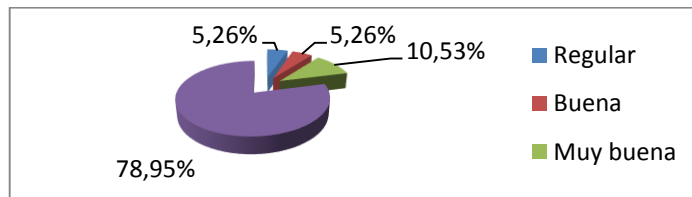
Tabla No. 20

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Regular	1	5.26%
Buena	1	5.26%
Muy buena	2	10.53%
Excelente	15	78.95%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 25

SATISFACCIÓN ACERCA DE LOS BENEFICIOS QUE LA ASOCIACIÓN OFRECE



INTERPRETACIÓN:

Los clientes en una pregunta realizada en la encuesta, referente a la satisfacción sobre los servicios que ofrece la Asociación el 78.95% dice que son excelente, el 10.53% manifiesta que son muy buenos, el 5.26% que es buena y 5.26% es regular

3: ¿El personal que le atendió es profesionalmente calificado para ejercer dicho cargo?

PERSONAL CALIFICADO PARA EJERCER EL CARGO

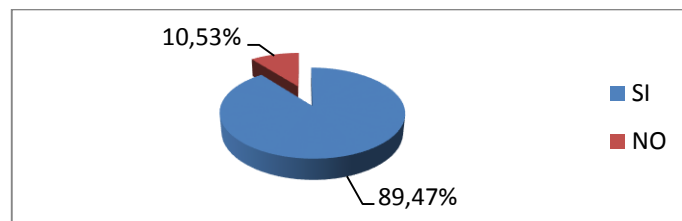
Tabla No.21

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	17	89.47%
NO	2	10.53%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 26

PERSONAL CALIFICADO PARA EJERCER EL CARGO



INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada a los clientes se les pregunta si el personal que le atendió es profesionalmente calificado para ejercer dicho cargo y el 89.47% dice que si mientras que el 10.53% contesta que no.

4: ¿Conoce usted los servicios y beneficios que presta la Asociación?

CONOCE USTED LOS SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE PRESTA LA ASOCIACIÓN

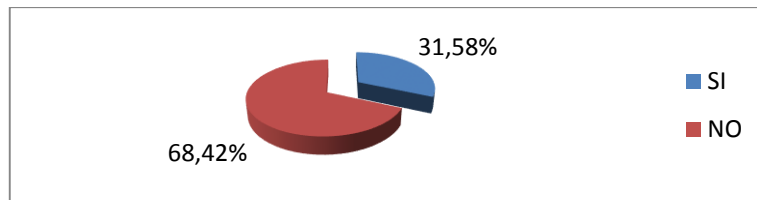
Tabla No. 22

OPCIONES DE RESPUESTAS	No. DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	6	31.58%
NO	13	68.42%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta de Datos

Gráfico No. 27

CONOCE USTED LOS SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE PRESTA LA ASOCIACIÓN



INTERPRETACIÓN:

Cuando se consulta a los clientes si conocen los servicios y beneficios que brinda la Asociación 68.42% conoce mientras que el 31.58% responde que no.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La entrevista y las encuestas realizadas al Sr. Presidente, Directivos y Administradores, Empleados, Clientes afirman la hipótesis que dice: “La Auditoria de gestión servirá para optimizar los recursos de la asociación de avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, periodo 2011-2012?”

El Ingeniero Presidente, manifiesta que la Asociación no cuenta con un sistema de Gestión, pero existe la gran necesidad de optimizar y controlar los recursos los movimientos y operaciones diarias.

Directivos y Administradores al ser encuestados la existencia de un sistema de gestión indican en el 100% que no existe, lo que justifica la necesidad de realizar la presente propuesta, nos señalan la imperiosa necesidad de implantar este sistema, esto quiere decir que la hipótesis planteada es afirmativa.

Los empleados en la encuesta son preguntados si se ha diseñado el sistema de gestión y control en la Asociación y responden en un 100% que no.

Los socios de la Asociación de Avicultores de Cotalo.se les encuesta y pregunta si existe capacitación a los empleados en un 80% dicen que no y apenas un 20% indica que sí. Además responden que debe realizarse un mejor control de los recursos. Lo que afirma la hipótesis de realizar el sistema de gestión para optimizar los recursos que es parte de la propuesta.

Para terminar, los clientes opinan que el implementar un sistema de gestión y control permitirá que el nivel directivo. Los socios logren confiabilidad en el desempeño del recurso humano, optimice los recursos materiales y financieros de la “Asociación de Avicultores de Cotaló”.

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“Auditoria de Gestión para optimizar los recursos de la Asociación de Avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, periodo 2011-2012”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La Auditoría de Gestión, como variable independiente se desarrollará por medio de los conocimientos científicos. Los componentes independientes de cada una de las variables con sus características de fundamento, pueden ser utilizados por el auditor para establecer los procedimientos científicos y legales, con los cuales se fijan las condiciones para realizar la planificación y ejecución del programa de auditoría en la Asociación de Avicultores Cotaló.

JUSTIFICACION

Según los antecedentes investigativos, en general los niveles gerenciales y de supervisión, requieren de una guía para realizar auditorías de gestión en las distintas áreas de la Asociación, con el propósito de mejorar el nivel de control sobre los recursos. De manera especial, en lo relacionado con el mayor compromiso de aportación de los recursos humanos respecto a la actitud de innovación en el desempeño laboral. De esta manera la Auditoría de Gestión cumplirá un rol importante de fiscalizar, controlar, asesorar y reportar información relevante al nivel jerárquico para la adecuada toma de decisiones.

La Auditoría de Gestión, puede ser un fundamento importante en el mejoramiento continuo de la optimización y administración de los recursos de la Asociación de Avicultores Cotaló.

Gráfico 28 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

Mapa De Cotaló (Provincia Del Tungurahua)



CONTENIDO DE LA PROPUESTA

FASE PRIMERA: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

COMPONENTE: Area Administrativa – Financiera

PERÍODO: Auditoría de Gestión Período 2011-2012

OBJETIVO: Obtener un conocimiento preliminar de las áreas Administrativa y Financiera de la Asociación de Avicultores Cotaló.

Tabla 23: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I

Nº	PROCEDIMIENTO
1	Realice una Carta a la Presidencia de la Asociación, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.
2	Efectúe una visita preliminar: Obtener la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión. Solicite la Base Legal, Orgánico Estructural y demás disposiciones legales aplicadas al talento humano. Información general de los servidores de las áreas Administrativa y Financiera de la Asociación de Avicultores Cotaló.
3	Elabore y aplique cuestionarios de control interno con el fin de evaluar su estructura.
4	Elabore el informe correspondiente a la Primera Fase.

CARTA A PRESIDENCIA

Riobamba, 02 de marzo del 2013

Ingeniero

Juan Pablo Sánchez

ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Presente.-

De nuestra consideración:

Junto con un cordial saludo, nos permitimos dirigirnos a usted en referencia a la solicitud que hicieramos en meses pasados para la realización de la “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALÓ, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2011-2012”, misma que fue aprobada por el Directorio, y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, hemos planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 15 de marzo del 2013.

Para lo cual solicitamos nos facilite la información detallada en el Anexo Adjunto.

Seguros de contar con su valiosa colaboración, nos despedimos.

Atentamente,

Mayra Tenorio

Egresada

Adjunto: Anexo I

ANEXO I

- Copia de la Planificación Estratégica de la Institución.
- Estructura Organizativa de las áreas Administrativa y Financiera.
- Copia de Orgánico Funcional o Manual de Funciones.
- Expedientes actualizados por empleado en los que conste información relacionada con el historial del puesto, etc.
- Tabla sectorial del período 2011-2012.
- Listado del personal del nivel de apoyo tanto a contrato como por servicios.
- Requisitos que se consideran para realizar la evaluación del desempeño al personal.
- Plan anual de capacitación.
- Resultados de evaluación al personal realizada en el año 2011-2012.
- Manuales, reglamentos, procedimientos, disposiciones y demás normas en materia de Administración de Personal.
- Controles y registros internos
- Inventarios de muebles, equipos, maquinarias
- Designar una contraparte institucional para coordinar las actividades.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ASOCIACIÓN AVICULTORES COTALO

MISIÓN:

Asociar a los avicultores de la zona, velar por sus intereses y de las personas con las que se tenga relaciones de toda índole; celebrar toda clase de convenios y contratos que vayan en beneficio de los asociados; incrementar, fomentar y estimular el desarrollo de la avicultura en el país. Promover y realizar la investigación de problemas sanitarios, genéricos, patológicos, nutricionales, y los demás relacionados para el mejor manejo y aprovechamiento de las aves, estimulando el desarrollo científico, técnico, cultural y social de la avicultura, así como la difusión por cualquier medio publicaciones, conferencias, cursos, congresos, seminarios y demás actividades similares.

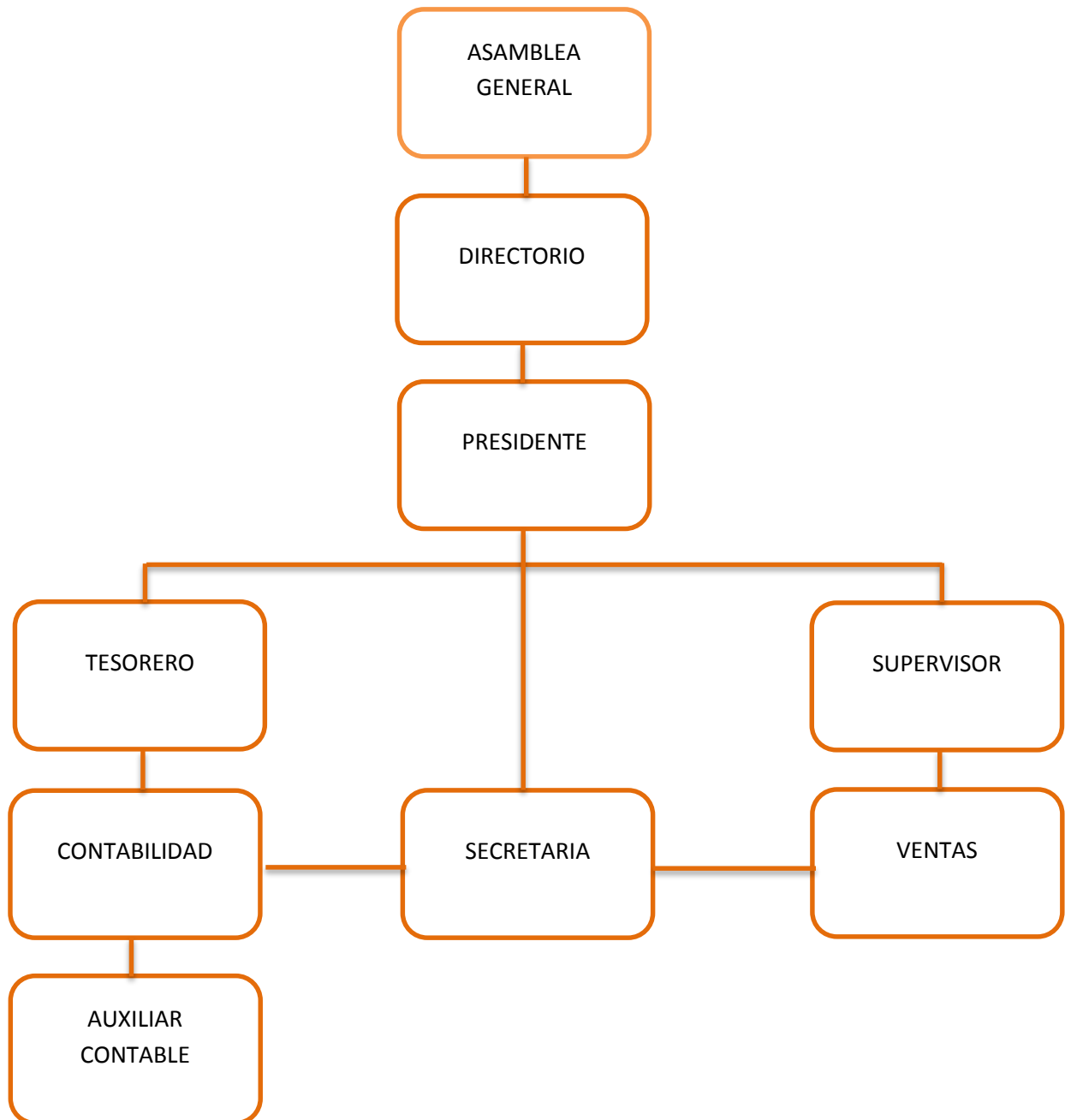
VISIÓN:

Ser una institución unida, eficiente, fuerte y representativa de la avicultura de Cotaló comprometida a garantizar al consumidor final un producto que cumpla con todos los estándares de calidad requeridos por las normas ecuatorianas, apoyando a los

avicultores en la capacitación del personal y promoviendo contar con tecnología en todas las granjas de sus asociados con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la avicultura.

ORGANICO DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Gráfico 29 ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION



BASE LEGAL A LA QUE SE RIGE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

El marco legal que rige las actividades y el accionar de la Asociación de Avicultores de Cotaló de la Provincia de Tungurahua está integrado por:

_ Constitución de la República del Ecuador

- _ Normas de Control Interno para las asociaciones
- _ Ministerio de Relaciones Laborales Registro Oficial (Tabla Salarial)
- _ Reglamento Orgánico Funcional

Tabla 24 PERSONAL ASOCIACIÓN AREAS ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

Nº	PERSONAL	NOMBRE DEL PUESTO
	ADMINISTRACION	
1	Juan Pablo Sánchez	PRESIDENTE
2	Natalia Efigenia Rosero Torres	SECRETARIA
	TESORERIA	
1	Vilma Cecilia Sánchez Trujillo	TESORERA
	CONTABILIDAD	
1	Mayra Alejandra Tapia Zurita	CONTADORA
2	Maribel Janeth Sánchez Lozada	AXILIAR CONTABLE
	VENTAS	
1	María Fernanda Ruiz Mariño	PERSONAL DE VENTAS

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Para el análisis de la Misión y la Visión de la Asociación de Avicultores Cotaló se han preparado los cuestionarios, que al ser aplicados a 6 personas pertenecientes a los diferentes departamentos, establecieron los siguientes resultados:

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para optimizar los recursos

COMPONENTE: Departamentos Administrativo – Financiero

OBJETIVO: Conocer si la misión de la Asociación contribuye a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir.

Tabla 25 CUESTIONARIO ANÁLISIS MISIÓN

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La Asociación de Avicultores Cotaló tiene un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	5	1
2	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre los diferentes departamentos de la Asociación?	4	2
3	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la Asociación de las demás asociaciones?	4	2
4	¿Los departamentos mantienen como propósito obtener resultados finales relacionados con la misión de la Asociación?	5	1
5	¿La Asociación establece claramente las actividades a cumplir en cada departamento?	0	6
6	¿La Asociación replantea la misión en función a los cambios que surgen en la institución?	2	4
	TOTAL	20	16

CONFIANZA $\frac{20}{36} = 0.55$ 55%

CONFIANZA 55%

RIESGO 45%

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

Al evaluar la misión de la Asociación se ha determinado que su planteamiento, aplicación y difusión, se ha determinado que su se encuentra en el 55% de confianza. Aunque la misión se encuentra difundida en un porcentaje superior al 50% se evidencia que existe un 45% desconocen la existencia de la misión y no define claramente la dirección de sus esfuerzos.

Definir la misión de la Asociación enfocada a cada departamento es el primer paso de la máxima autoridad de la institución, para con ello direccionar el cumplimiento de la misión, el mismo que debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión para optimizar los recursos

COMPONENTE: Departamentos Administrativo – Financiero

OBJETIVO: Conocer si la visión que tiene la Asociación define claramente lo que quiere ser a largo de su existencia.

Tabla 26 CUESTIONARIO ANÁLISIS VISIÓN

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La Asociación tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo?	6	0
2	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la Asociación?	4	2
3	¿Los programas, acciones y demás prácticas de la Asociación son congruentes con el contenido de la visión?	5	1
4	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de Asociación proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	5	1
5	¿La visión es deseable particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	3	3
	TOTAL	23	7

CONFIANZA $\frac{23}{30} = 0,76$

CONFIANZA **76%**

RIESGO **24%**

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA VISION DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Al evaluar la visión de la Asociación, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y recepción del personal de cada departamento se encuentra en un 76% de confianza. Mientras que el 24% no conoce el planteamiento y existencia de la misma debido a que no es difundida y dada a conocer continuamente.

La visión debe ser difundida entre el personal y debe ser planteada de tal forma que sea capaz de proyectar la imagen de lo que será en el futuro y su contenido proyecte la idea de que con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Ingeniero

Juan Pablo Sánchez

ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Presente.-

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión, visión y objetivos de la Asociación obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el nivel de apoyo de la gestión.

Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son notables en la Asociación en las áreas Administrativa- Financiera por lo que proponemos lo siguiente:

a. ELABORACION, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN.

MISIÓN:

Asociar a los avicultores de la zona, velar por sus intereses y de las personas con las que se tenga relaciones de toda índole; celebrar toda clase de convenios y contratos que vayan en beneficio de los asociados; incrementar, fomentar y estimular el desarrollo de la avicultura en el país. Promover y realizar la investigación de problemas sanitarios, genéricos, patológicos, nutricionales, y los demás relacionados para el mejor manejo y aprovechamiento de las aves, estimulando el desarrollo científico, técnico, cultural y social de la avicultura, así como la difusión por cualquier medio publicaciones, conferencias, cursos, congresos, seminarios y demás actividades similares.

_ ¿Quiénes somos?

NO DEFINE

_ ¿Qué buscamos?

Elevar y garantizar actividades administrativas-financieras enfocadas a las competencias organizacionales, optimizando el nivel profesional, intelectual y personal.

¿Por qué lo hacemos?

Para satisfacer las necesidades de control de los recursos

_ ¿Para quienes trabajamos?

Del cliente externo e interno con un servicio de calidad

DEBILIDADES:

a. Estructuración incompleta de la misión de la Asociación

El contenido de la misión está incompleto pues no responde a las preguntas básicas para estructurarla.

RECOMENDACIONES:

· Reconstruir el contenido de misión en base a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

- ¿Qué buscamos? = Propósitos

- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones

- ¿Para quienes trabajamos? = Clientes

· Definir la misión en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir a partir del contenido, el mismo que debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían.

· Publicar y difundir el contenido de la misión mediante publicaciones por escrito que identifiquen claramente la razón de ser de la Asociación.

· El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las funciones de los empleados, de modo que su desempeño este congruente con el logro de los propósitos básicos de la misión institucional

VISIÓN:

Ser una institución unida, eficiente, fuerte y representativa de la avicultura de Cotaló comprometida a garantizar al consumidor final un producto que cumpla con todos los estándares de calidad requeridos por las normas ecuatorianas, apoyando a los

avicultores en la capacitación del personal y promoviendo contar con tecnología en todas las granjas de sus asociados con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la avicultura.

_ ¿Quiénes somos?

Una asociación avícola

_ ¿Qué buscamos?

Proyectar al mejoramiento continuo de los procesos integrales

_ ¿Por qué lo hacemos?

Con miras al cumplimiento de los objetivos de la Asociación

_ ¿Para quienes trabajamos?

Nuestros asociados clientes internos y externos

DEBILIDAD:

- a. **Falta de difusión de la visión de la Asociación** Parte de los clientes internos de la Asociación desconocen el contenido de la visión existente, debido a la escasa difusión de los directivos.

RECOMENDACIÓN:

Establecida la visión en términos claros y comprensibles ésta debe ser difundida en todas sus unidades. De manera que los empleados ejecuten los programas, acciones y demás prácticas congruentes con el contenido de la visión.

- El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la Asociación debe proyectar la idea de que es factible alcanzarla en el futuro.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Garantizar el funcionamiento de la Asociación, equipos, instalaciones y servicios hacia la ciudadanía con calidad, calidez y eficiencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- _ Brindar servicios de calidad al cliente externo e interno.
- _ Controlar, evaluar las actividades y funciones de los empleados
- _ Generar un ambiente óptimo de trabajo en la Institución, garantizando los derechos de los socios y empleados.
- _ Institucionalizar el trabajo en equipo.
- _ Implementación de una Gestión por procesos con énfasis en la planificación y evaluación por resultados.

DEBILIDAD:

- a. **Falta de difusión de los objetivos de la Asociación** Los directivos de la Asociación no han implementado mecanismos para difundir el objetivo general y los objetivos específicos, de manera que los empleados y socios desconocen del contenido de los mismos.

RECOMENDACIONES:

- El objetivo general y los objetivos específicos deberán definirse en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir entre cada uno de estos.

Para plantear los objetivos específicos deben considerarse los siguientes requisitos; enfocarse con el cumplimiento del objetivo general, ser realistas, ser medibles, claros, congruentes, importantes, redactarse evitando palabras subjetivas, enfatizar la importancia de mejorar la institución, de manera que los empleados y socios de la Asociación puedan captar y conocer tales objetivos.

FASE SEGUNDA: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

COMPONENTE: Area Administrativa – Financiera

PERÍODO: Auditoría de Gestión Período 2011-2012

OBJETIVO: Analizar las áreas de la Asociación con el fin de evaluar la organización, el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los empleados.

Tabla 27 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II

Nº	PROCEDIMIENTO
1	Evalúe el control Interno de las áreas Administrativa y Financiera _ Ambiente de Control Cuestionarios _ Evaluación de Riesgos Cuestionarios _ Actividades de Control Cuestionarios _ Información y Comunicación Cuestionarios _ Supervisión Cuestionario Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno.
2	Realice el Informe de Control Interno correspondiente a la Segunda Fase.
3	Realice una Orden de Trabajo
4	Elabore el Plan Específico

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Integridad y valores éticos

OBJETIVO: Determinar si la organización establece un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la institución y generar una cultura de control interno, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

Tabla 28 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO DE LA ASOCIACION DE AVICULTORES

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene la institución un código de ética?	0	6	La institución no ha definido un código de ética.
2	¿Los empleados cumplen y fomentan un comportamiento basado en valores humanos, ética y moral hacia sus dependientes?	6	0	Existe pero según valores personales.
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	0	6	Nada por escrito
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación del personal a los valores éticos?	0	6	Se deberá implantar estos mecanismos.
5	¿La institución mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas en valores éticos?	0	6	Deberá establecerse esta comunicación.
6	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	0	6	Ninguna sanción por escrito.
	TOTAL	6	30	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0.17 = 17 \%$$

CP

$$\text{Confianza} = 17 \%$$

$$\text{Riesgo} = 83 \%$$

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Administración Estratégica

OBJETIVO: Determinar si la organización mantiene un 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.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La institución cuenta con un sistema de planificación anual?	0	6	Planificación empírica
2	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?	2	4	El personal desconoce la existencia de ciertas etapas de la planificación
3	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	0	6	No se hace una planificación, son solo proyectos sueltos.
4	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de las coordinaciones?	0	6	No se aplican indicadores de gestión
	TOTAL	2	22	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0.08 = 8 \%$$

CP

$$\text{Confianza} = 8 \%$$

$$\text{Riesgo} = 92 \%$$

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Políticas y prácticas de talento humano

OBJETIVO: Determinar las políticas y prácticas necesarias para asegurar que la administración del talento humano, garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	6	0	Se encuentra todo dentro del marco legal
2	¿Los empleados conocen si al talento humano aplica la selección del puesto?	2	4	Según las decisiones del Directorio.
3	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	0	6	Empírico por resultado, nada sustentado.
4	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?	0	6	No existen
5	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para los empleados?	0	6	No existen políticas de ascensos.
6	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los coordinadores y jefes?	0	6	No existe segregación de funciones
	TOTAL	8	28	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,22 = 22\%$$

CP

$$\text{Confianza} = 22\%$$

$$\text{Riesgo} = 78\%$$

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Estructura organizativa

OBJETIVO: Determinar si la organización cuenta con una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales y del nivel de apoyo.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La Asociación cuenta con un organigrama estructural y funcional?	2	4	Existe un orgánico – estructural sin respaldos
2	¿La estructura organizativa de la Asociación es apropiada y se encuentra claramente detallada?	0	6	No existe
3	¿La estructura organizativa es consistente con el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales?	0	6	
4	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	0	6	
5	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	0	6	
6	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno?	0	6	
	TOTAL	2	34	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,06 = 6 \%$$

CP

$$\text{Confianza} = 6 \%$$

$$\text{Riesgo} = 94 \%$$

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Delegación de autoridad

OBJETIVO: Determinar la existencia de la asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para cumplir con las actividades, objetivos y funciones operativas de la institución.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe delegación de funciones?	0	6	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	0	6	
3	¿Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	2	4	
4	¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones que tome?	6	0	
5	¿Los coordinadores revisan si se está cumpliendo con las funciones designadas a los jefes de cada área?	6	0	
6	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?	6	0	
	TOTAL	20	16	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,56 = 56\%$$

CP

$$\text{Confianza} = 56\%$$

$$\text{Riesgo} = 44\%$$

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Competencia Profesional

OBJETIVO: Determinar si los directivos reconocen como elemento esencial, las competencias profesionales de los empleados, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	6	0	Las funciones permanentes.
2	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	6	0	Con más tareas asignadas
3	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	3	3	
4	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1	5	
5	¿Se reconoce como elemento esencial las competencias profesionales de los empleados?	0	6	
6	¿El personal tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	6	0	
7	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	0	6	
	TOTAL	22	20	

$$P = \frac{CT}{N} = 0,52 = 52\%$$

CP

Confianza = 52 %

Riesgo = 48 %

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Adhesión a las políticas institucionales

OBJETIVO: Determinar si el personal es un nivel de apoyo, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se han establecido políticas institucionales?	6	0	
2	¿Las políticas institucionales se encuentran difundidas en el personal?	0	6	
3	¿Se han implantado controles para la adhesión de las políticas?	0	6	
	TOTAL	6	12	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,33 = 33 \%$$

Confianza = 33 %

Riesgo = 77 %

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos globales de la institución

OBJETIVO: Determinar que los objetivos de la Asociación se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	0	6	
2	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	0	6	
3	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	6	0	
4	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país para las entidades del sector privado?	6	0	
5	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	6	0	
	TOTAL	18	12	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,6 = 60\%$$

Confianza = 60 %

Riesgo = 40 %

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Evaluación del riesgo

ALCANCE: Objetivos a nivel de la administración

OBJETIVO: Determinar que los objetivos de la administración se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los objetivos de la Asociación en la administración son claros y conducen al cumplimiento de los objetivos institucionales?	0	6	
2	¿La unidad de talento humano evalúa el desempeño de la administración con relación a los objetivos institucionales?	6	0	
3	¿La administración cumple con leyes y regulaciones establecidas en la Institución?	6	0	
4	¿Cuándo los objetivos de la administración no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	6	0	
	TOTAL	18	6	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,75 = 75 \%$$

CP

$$\text{Confianza} = 75 \%$$

$$\text{Riesgo} = 25 \%$$

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Evaluación del riesgo

ALCANCE: Riesgos

OBJETIVO: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se identifican los riesgos en las diferentes áreas administrativa – financiera?	6	0	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	3	3	
3	¿Identificado un riesgo en las unidades administrativas se involucra a toda los departamentos?	6	0	
4	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	6	0	
5	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	0	6	
	TOTAL	21	9	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,70 = 70\%$$

Confianza = 70 %

Riesgo = 30 %

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Evaluación de riesgos

ALCANCE: Manejo del cambio

OBJETIVO: Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian y envuelven la actividad en la institución.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la Asociación se llevan a cabo correctamente?	3	3	
2	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la institución?	3	3	
3	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	0	6	
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la institución?	0	6	
	TOTAL	6	18	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,25 = 25 \%$$

Confianza = 25 %

Riesgo = 75 %

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Información y comunicación

ALCANCE: Información

OBJETIVO: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	6	0	
2	¿La información generada por los empleados de los diferentes departamentos es procesada y comunicada oportunamente?	2	4	
3	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	6	0	
	TOTAL	14	4	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,77 = 77 \%$$

Confianza = 77 %

Riesgo = 23 %

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Comunicación

OBJETIVO: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de misión, políticas, objetivos, y resultados de su gestión.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información que recibe la Asociación por parte de la máxima autoridad es	6	0	

	comunicada a todo el personal con claridad y efectividad?			
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la Asociación?	3	3	
3	¿La administración mantiene actualizado al Presidente del desempeño en la Asociación?	6	0	
4	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	0	6	
5	¿Existe comunicación abierta con los socios?	6	0	
	TOTAL	21	9	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,70 = 70\%$$

Confianza = 70 %

Riesgo = 30 %

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo

ALCANCE: Actividades de monitoreo

OBJETIVO: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la institución.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	2	4	
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	0	6	
3	¿Se analizan los informes del personal?	3	3	
	TOTAL	5	13	

$$P = \frac{CT}{CP} = 0,28 = 28\%$$

Confianza = 28 %

Riesgo = 72 %

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo

ALCANCE: Reporte de deficiencias

OBJETIVO: Comparar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	6	0	
2	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	6	0	
3	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	0	6	
	TOTAL	12	6	

$$P = \frac{CT}{C} = 0,67 = 67\%$$

CP

Confianza = 67 %

Riesgo = 33 %

Tabla29

CONFIANZA PONDERADA

<p>Confianza Ponderada = $\frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación}}$</p> <p>Confianza Ponderada = $\frac{218 * 100}{360}$</p> <p>Confianza Ponderada = 60,56 %</p>

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Tabla 30: RIESGO Y CONFIANZA DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	ALTO	BAJA
51%-75%	MEDIO	MODERADA
76%-95%	BAJO	ALTA
CONFIANZA = MODERADA RIESGO = MEDIO		

INFORME DE CONTROL INTERNO

Ingeniero

Juan Pablo Sánchez

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Presente.-

De nuestra consideración:

En atención al oficio emitido el 02 de marzo del 2013 en el cual se nos permite realizar una Auditoría de Gestión a la Asociación de Avicultores Cotaló para el periodo 2011-2012, efectuamos la evaluación del control interno a las áreas de la asociación.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean consideradas.

1. EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA ASOCIACIÓN.

1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL DEBILIDADES

La institución no cuenta con un Código de Ética, formalmente establecido y difundido en el personal por lo que no han recibido capacitación a cerca de integridad y valores éticos.

La institución no ha establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión.

No se han establecido políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración de la Asociación.

La Asociación mantiene su correspondiente organigrama estructural que no está definido en su totalidad; no se cuenta con un orgánico funcional.

RECOMENDACIONES

A la presidencia y Fortalecimiento Institucional Diseño e implementación de un Código de Ética, así como la difusión y capacitación mediante el desarrollo de seminarios, taller, charla o conferencia de principios y valores éticos efectuados por lo

menos una vez al año, para que formen parte del comportamiento y conducta de los empleados.

Elaborar una lista de indicadores de gestión de acuerdo a las necesidades de la institución, que nos permita determinar el grado de cumplimiento de los fines, objetivos institucionales, etc., además obtener resultados de lo planificado y lo ejecutado con relación al presupuesto.

Actualizar el orgánico funcional del Nivel de Apoyo a la Gestión de acuerdo a las responsabilidades, acciones, cargos, niveles jerárquicos y funciones asignados para cada uno de los servidores; y difundirse en el personal.

Asignar cargos según el personal más capacitado, competitivo y con experiencia profesional; Conocer y aplicar las leyes, normas, políticas o reglamentos referentes a la delegación de autoridad y responsabilidad, difundirlas y verificar el cumplimiento; Prever personal para reemplazar funciones en el caso de enfermedad o vacaciones.

Establecer políticas específicas para el nivel de Apoyo a la Gestión, e implantarse medidas y mecanismos propicios para difundirlas.

2. COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO DEBILIDADES

No se realiza un análisis de los riesgos en los que pueden incurrir las áreas Administrativa y Financiera, no se clasifican de acuerdo a su importancia, no se toman acciones para mitigarlos, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución en el caso de ocurrencia.

Los empleados del nivel de apoyo a la gestión conocen únicamente los riesgos que puedan afectar a su respectiva área, por lo cual el personal no se encuentra preparado para reaccionar ante riesgos graves que se pueden suscitarse en la institución.

RECOMENDACIONES

Al Recurso Humano y Fortalecimiento Institucional Establecer parámetros de evaluación para las áreas Administrativa y Financiera y determinar el nivel de eficacia y eficiencia de sus funciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, evaluación del ciudadano y demás indicadores.

Identificar y analizar los factores internos y externos que pueden constituir un riesgo para la institución, considerar su relevancia para relacionarlos con las actividades de la institución de manera que se logre aminorarlos.

Establecer claramente y difundir al personal tanto de las áreas Administrativa y Financiera la planeación de la administración de riesgos, y comunicar su adaptación frente a los cambios; Convocar a reuniones periódicas en las que se comunicará a todo el personal, el análisis de posibles riesgos en los que se puede incurrir. Proponer dentro del plan operativo anual la asignación para efectuar actividades y medidas determinadas que permitan disminuir riesgos.

3. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL DEBILIDADES

No se ha definido un plan operativo.

La institución no dispone de un manual de funciones.

No se aplican procedimientos de selección del personal.

No existe rotación del personal en todas las áreas.

No se ha establecido procedimientos para presentar quejas y reclamos.

RECOMENDACIONES

Al Recurso Humano y Fortalecimiento Institucional Se deberá definir un Plan de talento humano y difundir a todos los empleados de la institución.

Formular y revisar periódicamente un Manual de funciones y responsabilidades que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias, requisitos de todos los puestos y los niveles de remuneración.

Se deberá aplicar procedimientos de quejas actualizados para receptor y solucionar los problemas generados.

4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEBILIDADES

La Gestión cuenta con sistemas de información automatizados, que permiten registrar, procesar, resumir e informar las operaciones efectuadas; No obstante también se lleva a través de archivos manuales, lo que provoca que cierta información se pueda extraviar.

RECOMENDACIONES

Al Recurso de Sistemas Informáticos y Administrativa Modernizar los sistemas de información según los avances tecnológicos, de manera que no se apliquen procedimientos ambiguos y la información sea oportuna y confiable para la toma de decisiones. Establecer los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información. Coordinar la información interna entre las diferentes áreas, con el fin de garantizar la disponibilidad, accesibilidad y oportunidad de la información para un mejor desempeño del personal.

Incorporar mecanismos de control interno en la institución los mismos que deben ser conocidos y aplicados por el personal para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

5. COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

DEBILIDADES

Las recomendaciones y observaciones emitidas por la Auditoria son difundidas en las áreas que se deben emprender acciones urgentes.

Los hallazgos de deficiencias solamente son comunicados a las autoridades cuando las debilidades son graves.

RECOMENDACIONES

Area Administrativa

Establecer procedimientos de seguimiento y evaluar el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la calidad del control interno y aplicar las modificaciones que sean pertinentes y estos puedan ser difundidos y ejecutados por el personal. Monitorear en forma continua las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas y recomendaciones que ayudaran a mejorar la gestión administrativa-financiera de la institución.

ORDEN DE TRABAJO

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 20 de marzo 2013

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Asociación de Avicultores Cotaló; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referencias, así como el Borrador del Informe.

Atentamente,

Mayra Jackeline Tenorio Zurita

Egresada

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Entidad: Asociación de Avicultores Cotaló

Período: Período 2011-2012

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Memorando de Antecedentes

Informe de Auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN Fecha Estimada

Orden de Trabajo	20/03/2013
Inicio del trabajo de campo	15/04/2013
Finalización del trabajo de campo	31/05/2013
Presentación del informe	31/07/2013
Emisión del informe final de Auditoría	15/08/2013

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

Egresada Escuela de Contabilidad y Auditoría Mayra Jackeline Tenorio Zurita

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I Planificación Preliminar	3 semanas
FASE II Planificación de la Auditoría	4 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	12 semanas
FASE IV Informe de Resultados	2 semanas

5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión para optimizar los recursos de la Asociación de Avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua, periodo 2011-2012” que permita verificar el cumplimiento de la misión, objetivos, planes, metas, y disposiciones normativas que regulan el control y sistema de gestión, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

Objetivos

Objetivo General

Determinar el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desempeñadas por el recurso humano en las áreas administrativa - financiera y la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales en forma económica, eficiente, eficaz y ética.

Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de las áreas Administrativa y Financiera mediante un análisis FODA.
- ❖ Evaluar el sistema de control interno de la Asociación en las áreas Administrativa y Financiera.

- ❖ Aplicar y analizar los procedimientos correspondientes a la administración del talento humano.
- ❖ Aplicar indicadores de gestión al talento humano.

Alcance

La Auditoría de Gestión para optimizar los recursos abarcará el ejercicio fiscal 2011-2012, a las áreas Administrativa y Financiera de la Asociación.

Resumen de los resultados de la Evaluación del Control Interno

Tabla 31 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	CONFIANZA	TIPO
AMBIENTE DE CONTROL	27,71%	BAJA
EVALUACIÓN DE RIESGOS	51,50 %	MODERADA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	73,50 %	MODERADA
SUPERVISIÓN	47,50 %	BAJA

Tabla 32 FASE TERCERA: EJECUCION DEL TRABAJO

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Trabajo a realizar en la Fase de Ejecución

Nº	PROCEDIMIENTO
1	<p>1. Evaluación administrativa al talento humano de la Asociación áreas Administrativa y Financiera</p> <p>⇒ Análisis y comparación de las funciones que realiza el personal con las funciones establecidas en el orgánico funcional de la institución.</p> <p>⇒ Análisis del puesto de acuerdo a los requisitos establecidos para el ingreso.</p>
2	<p>2. Evaluar los procedimientos correspondientes Selección y Contratación del Personal</p> <p>⇒ Determine la forma como se realizan los procedimientos para contratar personal</p>
3	<p>3. Evaluar los procedimientos correspondientes a la Evaluación del Desempeño.</p> <p>⇒ Determine y analice la forma como se efectúa el procedimiento para la evaluación del desempeño al personal.</p> <p>⇒ Verifique la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño y los parámetros de calificación.</p>
4	<p>4. Evalúe los procedimientos correspondientes a Capacitación del Personal.</p> <p>⇒ Solicite el plan anual de capacitación y evalúe su cumplimiento</p>
5	<p>5. Propuesta de Diagramas de Flujo de los procedimientos correspondientes a: elección del Personal, Evaluación del Desempeño, Evaluación de los Períodos de Prueba – Contratar Personal, Capacitación del Personal</p>
6	<p>6. Aplicar indicadores de gestión</p>
7	<p>7. Analizar los roles de pago correspondientes a los años 2011-2012</p> <p>⇒ Verifique si las remuneraciones de los empleados se encuentran correctamente asignadas de acuerdo a la tabla salarial 2011-2012.</p>
8	<p>8. Elaborar una hoja de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría</p>

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN

Tabla 33 EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS DEL ORGANICO FUNCIONAL	SI	NO
JUAN PABLO SANCHEZ	PRESIDENTE	Administra los bienes y servicios de la institución	<p>Colaborar con el proceso de fortalecimiento institucional de la Asociación</p> <p>Dinamizar un proceso de fortalecimiento del talento humano en la búsqueda de mejorar incrementalmente la capacidad institucional.</p> <p>Propiciar un ambiente positivo de trabajo institucional y la solución consensuada de conflictos.</p> <p>Coordinar la prestación eficiente de servicios al cliente interno de acuerdo a reglamentos internos en coordinación con instituciones anexas.</p> <p>Elaborar el Plan Anual, en base a las necesidades de cada departamento.</p> <p>Definir normas, sistemas y procedimientos administrativos relacionados a la utilización, control y mantenimiento de los recursos de la institución.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
		Asiste a reuniones de Directorio con tomas de decisiones	Coordinar, Planificar, y controlar las actividades administrativas, sistemas informáticos y servicios generales de la Institución.	X	

		Realiza reuniones con la alta dirección o personal de la Institución de acuerdo a los requerimientos.	Impulsar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa y elaboración de herramientas para su aplicación.	X	
		Revisa documentación para trámites administrativos.	Controlar el cumplimiento de la Ley, reglamentos y disposiciones que tienen que ver con la correcta administración de recursos materiales y equipos de la Institución.	X	
		Realiza informes de su administración de acuerdo al requerimiento interno y externo.			X

COMENTARIO: El Ingeniero cumple 6 de 10 funciones, para el cargo de Presidente quien realiza las funciones de gerencia. No realiza 4 funciones ya que no tiene un Orgánico Funcional, pero las funciones están definidas en los Estatutos de la Asociación, su nivel de responsabilidad es alto.

FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas estatutarias, reglamentarias y las disposiciones emanadas de los organismos de dirección de la asociación.
- b) Presidir las sesiones de asamblea general y del directorio.
- c) Convocar las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias de la asamblea general y del directorio.
- d) Representar legal, judicial y extrajudicial a la Asociación.
- e) Dirimir con su voto los empates que surgieren en las votaciones.
- f) Llevar conjuntamente con el tesorero las cuentas bancarias, formar, cancelar y endosar cheques y más documentos bancarios.
- g) Autorizar egresos hasta el límite que le autorice la asamblea de la asociación, asumiendo la responsabilidad de la inversión.
- h) Presidir todas las actividades de la Asociación.
- i) Informar trimestralmente a la asamblea general por escrito y verbalmente al directorio sobre todas las gestiones que se realice en beneficio de la institución.
- j) En cada sesión deberá firmar el libro de actas conjuntamente con el secretario.
- k) Coadyuvar para la obtención de los recursos infraestructurales, técnico y financieros de la asociación.
- l) Ejercer las demás atribuciones que le otorga el presente estatuto y su reglamento.

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS DEL ORGANICO FUNCIONAL	SI	NO
NATALIA EFIGENIA ROSETO TORRES	SECRETARIA	Gestionar y Administrar todo el archivo físico de la oficina	Gestionar y Administrar todo el archivo físico de la oficina	X	
		Mantener actualizada la Nómina de personal	Mantener actualizada la Nómina de personal	X	
		Ingresar la documentación	Ingresar la documentación que llega a la Asociación.	X	
COMENTARIO: La señorita Rosero Natalia cumple con 3 de las funciones que se establecerán en el Orgánico Funcional de la Institución para el Cargo Secretaria, su nivel de responsabilidad es bajo.					

FUNCIONES DE LA SECRETARIA

- a) Preparar todas las convocatorias y los órdenes del día para las sesiones de la asamblea general y del directorio ordenado por el presidente, coordinador general o por las dos terceras partes de los socios de la asociación.
- b) Llevar los libros de actas de la asamblea general y del directorio firmado conjuntamente con el presidente.
- c) Disponer de la correspondencia al día. Tener al día el libro de registro de socios de la asociación, y
- d) Desempeñar las demás atribuciones que le asigne la asamblea general o el directorio.

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS DEL ORGANICO FUNCIONAL	SI	NO
MAYRA ALEJANDRA TAPIA ZURITA	CONTADORA	Realizar Control Previo de todo proceso.	Control Previo de documentos precontractuales necesarios para la elaboración de documentos contables.	X	
		Revisar la Información Financiera del registro contable adecuado y oportuno de los hechos económicos.	Revisar las operaciones de ingresos y gastos de acuerdo con las disposiciones legales en vigencia. Presentar los Estados Financieros en forma oportuna para la toma de decisiones institucionales.	X	
		Vigilar el correcto cumplimiento de Normativas y Leyes vigentes.	Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la Entidad.	X	
		Reportar y Enviar Información Financiera, Patrimonial a los Entes reguladores.	Aplicar el control interno previo, sobre compromisos, gastos y desembolsos.	X	
		Realizar el Cierre del Ejercicio Económico para cada período	Realizar el Cierre del Ejercicio Económico para cada período	X	
		Realizar arqueos sorpresivos a las diferentes unidades donde se manejan fondos de la Institución.	Elaborar oportunamente los Estados Financieros solicitados por las entidades de control y suscribir conjuntamente con el señor Presidente, los balances y otros documentos sobre esta materia.	X	
		Revisión general de toda la documentación legal.	Revisar contratos, convenios, asientos, adquisición de Activos Fijos, Materiales, Repuestos, Servicio, Orden de Trabajo, Cajas Chicas,	X	

			Anticipos, Liquidación.		
<p>COMENTARIO: La Lic. Mayra Tapia cumple con 7 de 7 funciones del cargo de Contadora General descritas en el Orgánico Funcional de la Institución, esto sucede porque el cargo no contempla en los estatutos, lo realiza de acuerdo a las necesidades que se presentan.</p>					

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS DEL ORGANICO FUNCIONAL	SI	NO
JANETH MARIBEL SANCHEZ LOZADA	AUXILIAR CONTABLE	Atención a los proveedores	Recepción de comprobantes de venta (facturas, notas de venta, etc.) de proveedores de bienes y servicios.	X	
		Revisar que el contenido de las comprobantes de ventas (facturas) estén correctos.	Revisión de cumplimiento de requisitos conforme al reglamento de facturación	X	
		Verificación la autorización de los comprobantes de venta vía Internet en la página del SRI	Elaboración de comprobantes de retención por cada comprobante (facturas, notas de venta, etc.)recibido	X	
		Recepción de la documentación interna relacionada con comprobantes de venta y retenciones para su revisión	Recepción de la documentación interna relacionada con comprobantes de venta y retenciones para su revisión	X	
		Aplicar los porcentajes de retención de	Aplicación de los correctos porcentajes de retención de acuerdo a	X	

		acuerdo a lo que determine la Ley.	las Leyes vigentes.		
		Elaboración de formulario 103 y 104; envío por internet	Preparar informes relacionados con los resultados financieros y contables de la Institución para el SRI.	X	
		Elaboración de Anexo Transaccional y envío por Internet	Elaboración de Anexo Transaccional y envío por Internet	X	
		Archivo de comprobantes de retención, comprobantes anulados, facturas y todo lo relacionado a Impuestos.	Archivo de comprobantes de retención, comprobantes anulados, facturas y todo lo relacionado a Impuestos.	X	
COMENTARIO: La Sra. Maribel Sánchez realiza 8 funciones de un total de 8 correspondientes al cargo de Asistente Contable descritas y en el Orgánico Funcional de la Institución.					

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS DEL ORGANICO FUNCIONAL	SI	NO
MARIA FERNANDA RUIZ MARIÑO	VENDEDORA	Recibir y clasificar las mercaderías.	Ejecutar labores de recepción, clasificación, acondicionamiento de mercaderías y bienes en general	X	
		Atender al público	Atender al público: clientes internos empleados y funcionarios en la provisión de equipos útiles, mercancías y otros.	X	
		Recibir de los proveedores las entregas de materiales, equipos, insumos verificando con los técnicos que las características de los bienes, equipos sean las que consten en los pedidos originales.	Receptar de los proveedores las entregas de materiales, equipos, insumos verificando con los técnicos que las características de los bienes, equipos sean las que consten en los pedidos originales.	X	
		Elaborar ingresos de mercadería observando la veracidad de la documentación	Elaborar ingresos observando la veracidad de la documentación para evitar contratiempos posteriores.	X	
		Realizar los egresos de las existencias entregadas a los clientes internos y externos.	Efectuar los egresos que por naturaleza de las existencias tienen que ser entregadas a los clientes internos y externos.	X	
		Enviar reportes mensuales a contabilidad	Reportes mensuales a Contabilidad	X	
			Completar su trabajo con labores administrativas propias de la naturaleza del puesto.	X	
<p>COMENTARIO: La señora María Fernanda Ruiz como encargada del departamento de Ventas cumple con 6 funciones de un total de 7 descritas en el Orgánico</p> <p>Funcional de la Institución</p>					

Tabla 34HOJA DE HALLAZGO - RECURSOS HUMANO – FINANCIEROS – MATERIALES

N°	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSION	RECOMENDACIONES
1	Inexistencia de un Plan Operativo	Señalan que la Asociación obligatoriamente tendrá su propia planificación anual del que será sometida a su respectivo órgano regulador	La institución solamente se sujeta a la normativa que emanan los reglamentos internos sin tomar en consideración que es necesario que la Institución cree su propio Plan Operativo Anual	No permite contar con datos reales Para establecer un sistema de gestión y control sobre los Recursos de la Asociación.	La Asociación debe velar por el Fortalecimiento Institucional porque no mantiene definido la planificación.	Realizar un plan operativo anual que servirá para el control y gestión de la Asociación, estructurar, elaborar y presentar laplanificación del talento humano y recursos, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, la que será sometida a su respectivo órgano regulador • Realizar análisis y estudios de la capacidad operativa de las diferentes áreas administrativas-financieras, diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucionales. De manera que se cuenta con información real y actualizada.
2	La misión y la visión no están acorde a las necesidades de la Asociación	Se realizó empíricamente y son confusas pero así se manejan	No fueron diseñadas por personas profesionales	Se presta a confusiones porque está diseñada con muchas referencias	Tanto la visión como la misión contien muchas facetas, abarcan muchos campos.	Se recomienda reestructurar la misión y la visión concretando a la razón de ser de la Asociación.

3	No existe un plan de capacitaciones al personal	No se ha realizado capacitaciones, ni un plan de las mismas.	Debido a que solo se realiza el trabajo sin ninguna clase de inducción.	Se constata, la falta de capacitaciones en los errores y fallas de los empleados.	A la empresa le cuesta más caro los errores que capacitar a su personal.	Establecer un plan de capacitación, debido a que con el avance tecnológico y nuevas leyes y su aplicación debe estar el personal capacitado del día a día.
4	No se realiza una selección de personal e inducción al mismo.	Existió rotación de personal y las personas salían sin dejar adiestrando al personal entrante.	No existe personal preparado o especialista que replique al nuevo personal.	La presencia de errores, fallas por desconocimiento, y se contrata a personas sin el perfil de los puestos.	Se refleja el estado del personal por no ser idóneos para los puestos, y no tienen los conocimientos necesarios.	Deberán emplear la selección del personal sugerida, que establece las habilidades, dones y talentos, el nivel de educación y preparación, de acuerdo a la requisición del personal, y al periodo de prueba.
5	No existe presupuesto para trabajar.	No están acostumbrados a realizarlo	No se lo realiza, no se revisan los gastos administrativos ni fijos, peor los gastos extras.	Repercute en las actividades cuando aparecen gastos no previstos y no hay como cubrirlos.	Se establece la ausencia del presupuesto, y las consecuencias de ello.	Se deberá realizar el presupuesto anual, como parte del Plan Operativo Anual que es la proyección necesaria para su cumplimiento.
6	En el Organigrama se debe crear una nueva estructura que sea	El Organigrama que poseen al momento no es funcional	La institución solamente se sujeta al Organigrama.	No permite establecer la funcionalidad necesaria en el Organigrama	La Asociación no tiene definido un Organigrama que sirva y sea funcional.	La Asociación deberá acoger nuestra sugerencia debido a que los cambios en el Organigrama serán de gran utilidad.

Tabla 35 RESUMEN EVALUACIÓN ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Nº	PERSONAL	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES QUE CONSTARAN EN EL ORGANICO FUNCIONAL
1	Juan Pablo Sánchez	6	10
2	Natalia Efigenia Rosero	3	3
3	Mayra Alejandra Tapia	7	7
4	Janeth Maribel Sánchez	8	8
5	María Fernanda Ruiz	6	7
	TOTAL	30	35

EA = $\frac{\text{Funciones realizadas personal 2011-2012}}{\text{Total funciones en el Orgánico Funcional}}$

$$EA = \frac{30}{35}$$

$$EA = 85.71 \%$$

Al efectuar el análisis administrativo del recurso humano de las funciones que realiza el personal de la Asociación en sus áreas administrativa y financiera y para establecer el orgánico funcional de la institución, se pudo determinar que los empleados cumplen en un 85.71% con las funciones designadas y el 14.29% restante no se ha logrado debido a que el orgánico funcional no existe la delegación de funciones es en forma empírica.

INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL TALENTO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN (CM)

CM = $\frac{\text{Servidores que conocen la misión}}{\text{Total de Personal}}$

$$CM = \frac{4}{5}$$

$$CM = 80 \%$$

Este indicador permite determinar el grado de conocimiento del personal, en cuanto a la misión de la Asociación, es decir si conocen la razón principal de la existencia de la Asociación.

Al aplicar este indicador se pudo apreciar que el 80% de los empleados conocen la misión de la Asociación, mientras que el 20% desconoce del contenido e indican que los directivos no establecen procedimientos de difusión.

CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN (CV)

CV = Servidores que conocen la visión

Total de Personal

CV = $\frac{4}{5}$

5

CV = 80 %

En la Asociación el 80% de servidores conocen el contenido de visión, es decir pueden definir lo que se desea alcanzar en el tiempo. Mientras que el 20% de los servidores no saben hacia donde irán direccionados sus esfuerzos, por lo tanto desconocen que es lo que se desea conseguir en el futuro.

PERSONAL CAPACITADO (PC)

PC = Personal capacitado

Total personal

PC = $\frac{1}{5}$

5

PC = 20%

Este indicador representa el porcentaje del personal de la Asociación que participan en los programas de capacitación.

El 20% de los servidores participan en talleres, cursos, seminarios y charlas debido a que no existe estos eventos; mientras que el 80% de los demás empleados no han participado en los eventos de capacitación debido a que los temas no tienen relación con las actividades y funciones que desempeñan.

ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN (IP)

IP = Número de profesionales con título de tercer nivel

Total de personal

IP = $\frac{2}{5}$

5

IP = 40 %

El 40% del personal de la Asociación poseen títulos de tercer nivel, es decir que poseen títulos de ingeniería y licenciatura en diferentes ramas, representando a 5 empleados de la Asociación.

ANALISIS DE LOS ROLES DE PAGO DEL PERSONAL OBSERVACIONES

- Los roles de pago correspondientes a los meses de enero a diciembre del 2011 han sido elaborados en base a la Tabla Salarial 2011 cumpliendo lo que establece; según resolución a regir a partir del 1 de enero del 2011 a sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas expedidas en el Registro Oficial N° 133 del Sábado 20 de Febrero del 2010.
- El salario mínimo vital vigentes en el año 2011 es de \$ 264,00
- El sueldo mínimo vital vigente es de \$ 292,00 en el año 2012.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS

Identificar las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo, ubicar a las personas adecuadas para cumplir los roles requeridos para el desempeño de su función. A este recurso hay que entrenarlos en la misión, objetivos y tipos de trabajo que deben hacer. Algunos de los beneficios que pueden lograrse son los siguientes:

- Mayor rentabilidad
- Mayor retención de clientes
- Menos quejas y reclamos por parte del cliente interno y externo de la Institución.
- Reducción de costos gracias a una menor cantidad de pérdidas, duplicación de trabajos etc.

- Mayor compromiso y satisfacción de los empleados
- Mayor capacidad para atraer nuevos clientes

- **RECURSOS FINANCIEROS.**

La misión esencial, es la consecución de recursos monetarios o créditos, así como su mejor uso, amortización y manejo de fondos. Las finanzas consideradas desde hace mucho tiempo como parte de la economía. En la Asociación se manejan cuentas bancarias:

INSTITUCION	CTA CTE #	OBSERVACION
BANCO PICHINCHA	3351027104	Manejo Administrativo
BANCO PICHINCHA	3412559104	Manejo Ventas Almacén
BANCO GUAYAQUIL	0041001704	Manejo mensualidades Socios

La Administración Financiera es una de las áreas de la administración creada dentro de una organización para los gerentes operativos, donde se deben destacar medios y técnicas que ayudarán a obtener los objetivos de la empresa e informar de los resultados a los propietarios, con el fin de tomar decisiones financieras razonables y acertadas.

En la Asociación de avicultores de Cotaló existe un permanente flujo de fondos y no una Administración Financiera establecida que debe ser ejecutada para alcanzar los fines planeados. Los resultados financieros deben ser evaluados para realizar una administración que busque el logro de los objetivos de la organización.

En la Asociación el departamento de contabilidad es el que realiza la función de las finanzas, pues revisan los movimientos, las adquisiciones y salvaguardan la información y los recursos económicos y financieros de la entidad., vinculado de manera directa al Presidente de la empresa. Generalmente, las finanzas divide la responsabilidad de administrarlas entre el contador y la tesorera.

Normalmente, la tesorera es responsable de la administración de las actividades financieras como la administración del dinero o efectivo, del análisis del presupuesto,

de la planeación financiera, es decir, de la adquisición de fondos, del análisis del control de las aportaciones de los socios y de las comisiones que sustentan las actividades de la Asociación.

Análisis de Estados Financieros.

Los Estados Financieros básicos para realizar el análisis financiero son el Balance General y El Estado de Resultados. El análisis de Estados Financieros permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa, se pueden descubrir áreas específicas con problemas para tomar acciones correctivas a tiempo.

El resultado de los análisis financieros puede indicar ciertos hechos y tendencias útiles para la planeación e instrumentación de un curso de acción.

Administración de Activos.

La Administración de los activos se refiere a determinar la efectividad con que la empresa está administrando sus activos. El gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activos circulante.

Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse. Debe saber en qué momento los activos fijos se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos.

121101	Terrenos	6.030.00
122101	Edificios	35.593.15
122301	Maquinaria y Equipo	424.96
122302	Depreciacion Acum. Maq. Y Equipos	- 42.50
122401	Muebles y Enseres	10.387.05
122402	Depreciacion Muebles y Enseres	- 1.624.93
122501	Equipo de Oficina	218.10
122502	Depreciacion Equipo de Oficina	- 96.71

La determinación de la estructura óptima de activos de la Asociación de avicultores Cotaló no es un proceso simple; requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo

Administración de Pasivos.

La administración de pasivos determina la composición más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, ésta es una decisión importante por cuanto

afecta la rentabilidad y la liquidez general de la empresa. Trata sobre la administración de las inversiones financiadas con préstamos o créditos. Se buscan respuestas a las preguntas ¿Será capaz la empresa de cumplir con sus obligaciones?, ¿Cuáles serán los rendimientos esperados?

211201	Proveedores Comerciales	-	14.024.08
211202	Proveedores de Gasto		-
211204	Cheques por Pagar		8.607.10
211204	Anticipos de Clientes	-	438.213.43
211302	IVA 12% por Pagar	-	112.23
211303	Retencion IVA por Pagar	-	65.02
211304	Retencion ISR por Pagar	-	73.62
211523	Cuentas*Pagar Dif. Precios soya gockan		21.433.41
211524	Cuentas*Pagar Dif. Precios soya densa		99.298.03
211525	Cuentas*Pagar Dif. Precios soya		34.818.48
211526	Cuentas*Pagar Dif. Precios		31.534.46
211530	Cuentas*Pagar Dif. Precios maiz		50.004.06
211531	Cuentas*Pagar Dif. Precios soya		27.468.20
211605	cuentas por pagar maiz TOCKYO 2012		1.750.25
211606	cuentas por pagar SOYA ALPHA BULKER		1.206.53
211607	CUENTAS POR PAGAR SOYA JULIETTE 2012	-	354.29
211608	CUENTAS POR MAIZ NACIONAL 2012		481.37
211609	CUENTAS POR PAGAR SOYA AMALIA		1.827.02
212101	Aportes IESS por pagar		587.95
212103	Fondo de Reserva IESS por Pagar	-	291.74
212201	Decimo Tercer Sueldo por Pagar	-	583.39
212202	Decimo Cuarto Sueldo por Pagar	-	585.44
212301	Sueldos por Pagar		365.16

Administración de Capital.

La administración de capital se refiere a los principales componentes del capital: los diversos tipos de deudas, la capitalización en el edificio infraestructura y adecuaciones de la Asociación de avicultores Cotaló, las utilidades recapitalizadas. Las actividades deben estar dirigidas a minimizar costos para la empresa y a aumentar el valor de las inversiones de los dueños de la empresa o dirigidas a buscar el máximo beneficio para los inversionistas.

CODIGO	CUENTA	2011	2012	TOTAL CAPITAL
31101	Capital Social	-115,95	-100.000,00	-100.115,95

Otras responsabilidades.

Entre otras actividades que son consideradas como responsabilidad de la administración financiera se tienen: planificar, supervisar y controlar los costos para asegurarse que los objetivos son cumplidos por los gerentes, tener una estrecha relación del área financiera con las demás áreas de la empresa, analizar los factores del entorno económico, entre otras.

▪ RECURSOS MATERIALES

Se optimiza aprovechando el espacio físico, para emitir un ambiente ordenado, amplio hacia el cliente interno o externo de la Institución.

Son los bienes que son transformados en un proceso productivo del trabajo, se refiere a: computadoras, calculadoras, telefax, fotocopiadoras, etc.

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos.

En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- Maquinarias.
- Inmuebles.
- Insumos.
- Productos terminados.
- Elementos de oficina.
- Instrumentos y herramientas.

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Computadoras

- En la actualidad, la computadora es un recurso indispensable en el lugar de trabajo. Su cuidado debe ser extremado, ya que un daño en este proporciona un gasto elevadísimo para su reparación.
- El momento que se presente un inconveniente en su computador deberá darle mantenimiento con el fin de no perder la información, que es muy valiosa para el departamento y podría ocasionar desfinanciamiento en el presupuesto de la Institución.
- Uno de los equipos que exige un mayor cuidado es la computadora, instrumento imprescindible hoy en las empresas e Instituciones.

- Para conseguir un correcto manejo de la computadora, el usuario debe conocer las innovaciones en los distintos programas de aplicación en la Oficina, como levantamiento de texto, contabilidad, hojas electrónicas, diseños gráficos, programas avanzados, entre otros.
- La computación se ha convertido, para el usuario en la capacitación básica necesaria en su medio laboral. Su herramienta, la computadora permite agilizar el trabajo administrativo a todos los niveles, hasta límites sorprendentes. Conocer su funcionamiento es básico en las empresas e Instituciones de hoy día
- Las responsables deben tener mucho cuidado cuando introduce datos en la computadora y, al finalizar el ingreso de datos, debe revisar la información antes de imprimirla para evitar gasto de tiempo, papel y tinta.
- Los equipos de computación trabajan con conexiones eléctricas, por lo tanto hay que cerciorarse que el equipo no reciba demasiada energía eléctrica de la admisible, porque provocará pérdida de información grabada o daños en el computador.
- De igual manera, cuando la computadora tiene menos energía de la necesaria, se producirán problemas en el sistema y los datos no guardados se podrían perder instantáneamente.
- El usuario siempre debe tener un respaldo de la información con la que siempre trabaja.

Las Impresoras

Tiene 2 impresoras una Epson a tinta, y otra con cartucho que es muy caro y que su duración es corta, es recargable pero existen fallas atascos, manchas y la impresora se va deteriorando, es recomendable utilizar impresoras de tecnología láser o de inyección de tinta, en la actualidad se utiliza la tinta continua cuya adquisición evita gastos económicos mayores porque proporciona mayor calidad del trabajo y más durabilidad; además son menos ruidosas que otro tipo de impresoras.

Es conveniente cambiar de tinta en el momento preciso a fin de evitar pérdidas de tiempo y papel.

- La impresora es un instrumento muy útil para la eficiencia de la computadora, de ella depende que los datos ingresados en el computador transmitan nitidez, calidad y precisión en su impresión, para ello se debe tener gran cuidado en el mantenimiento de misma.

- Es conveniente tener mucho cuidado el momento de imprimir, ya que ciertas ocasiones el papel se queda atascado.

El Fax

- El fax es un recurso utilizado en la oficina de la Asociación para envío y recepción de las guías, su uso requiere cuidado y limpieza periódica para su mejor funcionamiento.
- Es conveniente instalar la máquina de fax lejos de lugares expuestos a la luz solar directa, suciedad, temperaturas extremas o frecuente vibración
- El mueble en el que se coloca el fax debe tener la suficiente estabilidad y espacio y que esté situado cerca de la conexión de la línea telefónica.
- Es recomendable desenchufar el fax en casos de tormentas, apagones de luz o cualquier otra irregularidad que pueden ocasionar problemas en el funcionamiento de este equipo de oficina.
- No se recomienda utilizar papel muy fino, arrugado o roto para el envío de un documento por medio del fax porque la transmisión de estos elementos ocasionaría un daño irreparable al buen funcionamiento del mismo.

Las Fotocopiadoras

- La secretaria debe conocer detalladamente el funcionamiento adecuado de la fotocopiadora para mantenerla en buen estado y evitar daños posteriores por la mala utilización de los servicios que ofrece este equipo de oficina.
- La fotocopiadora debe ser situada en un lugar apropiado, evitar la luz solar directa, cambios bruscos de temperatura, el contacto con productos inflamables y polvo.
- El momento que un papel se quede obstruido en la fotocopiadora lo que se debe hacer es localizar el lugar del problema y retirarlo suavemente para evitar que ocurra algún daño grave a la máquina fotocopiadora.

- Para iniciar la operación de fotocopiado se debe presionar las teclas adecuadas para regular el color, el papel y la fotografía se necesita ajustar el tamaño de la copia y definir el número de copias a realizar.

Cuando se ha seleccionado las teclas correspondientes se procede a dar inicio al fotocopiado, así se puede evitar el desperdicio de copias.

- Es necesario cambiar de tóner cada vez que en la pantalla de la máquina se indique, se debe colocar el kit correcto a fin de evitar manchas o problemas en el manejo de la fotocopidora.

El Teléfono

- La secretaria debe estar consciente del uso del teléfono de la oficina, es decir debe evitar tiempos de espera o interrupciones en el momento cuando está hablando con otra persona, a fin de optimizar el tiempo en el consumo del teléfono.
- La secretaria debe dominar varias funciones y beneficios del teléfono, para que las utilice eficazmente tanto en la comunicación interna como en la externa.
- Al realizar una llamada telefónica es conveniente cerciorarse del número que va a digitar y utilizar los códigos adecuados para ciudades o países, a fin de evitar llamadas innecesarias y gastos extremadamente elevados Como secretaria, tendrá que usar el teléfono constantemente, y debe aplicar las normas correctas para ofrecer una buena atención y dar un excelente empleo a este recurso que es de suma importancia para la comunicación.
- La conversación que mantenga con una persona en especial por el teléfono debe ser concisa, clara y directa, evitando mostrar ansiedad o brusquedad en el trato.
- Este es el recurso que la tecnología nos ofrece para optimizar el tiempo y el dinero, por tal razón debemos procurar dar buen uso, evitando conversaciones extensas y sin importancia que perjudican directamente a la institución.

Optimización del mobiliario de la oficina

- Un mobiliario agradable y cómodo ubicado correctamente en la oficina, estimula los sentidos, favorece la capacidad de concentración y satisfacción al realizar el trabajo evitando de esta manera el cansancio y la monotonía.
- La selección y distribución del mobiliario es de acuerdo a las necesidades de la Asociación la oficina lo que permite conseguir un ambiente agradable en el entorno en que se desenvuelve y desarrolla su actividad profesional.
- Una oficina debe ser organizada de acuerdo a las necesidades del usuario y al mismo tiempo con un cambio favorable del espacio, permite que la actividad en equipo garantice los resultados deseados.

- La silla adecuada para una oficinista debe ser giratoria y ergonómica que permita estar sentada en movimiento y poder desplazarse hasta la altura necesaria, según la actividad de la persona que realiza.
- Los muebles actuales de oficina son de un estilo sencillo que permiten introducir variaciones en su distribución, en su textura, color y ampliaciones adecuadas para buscar la manera de colocar el mobiliario en el lugar correcto.

Optimización del Espacio Físico de la Oficina

- Con el fin de optimizar el espacio, la concentración en el trabajo y al mismo tiempo, la fatiga laboral, es conveniente verificar el espacio disponible para la ubicación de ciertos recurso indispensables para el desempeño, se debe analizar el tipo de funcionalidad, color de los muebles, iluminación y temperatura adecuada, el nivel de ruidos y la distribución exacta de todos los elemento de la oficina.
- Es aconsejable utilizar una luz moderada, ni excesiva luz, ni muchos reflejos para proporcionar un mejor ambiente de trabajo evitando la fatiga visual y trastornos de ánimo.

La cantidad de la luz necesaria está en función de la edad del usuario, se debe colocar un fluorescente acorde a las necesidades del trabajador.

Útiles de Oficina

Son aquellos utilizados para cubrir las necesidades de los empleados de una oficina, mismos que ayudan a realizar el trabajo diario de los oficinistas, facilita las prácticas de trabajo que suelen requerir de lápiz, papel, útiles, libros, carpetas y otros elementos.

¿Cómo optimizar los útiles de oficina?

Los útiles de escritorio y papelería sirven como apoyo a las actividades realizadas por el personal, mismos que se debe aprovechar al máximo, evitando su pérdida.

Lápices y Esferográficos

- Los lápices y esferográficos de la oficina no deben ser de primera clase, pero sí de buena calidad, de tal manera que facilite la toma de apuntes y la realización de los escritos. Esta calidad debe ser apreciada en la durabilidad, consistencia y fluidez.
- Para evitar la pérdida de este material, los encargados deben buscar formas de seguridad como son: identificación y sujeción.

- Procurar mantener en un lugar fresco este material de oficina, a fin de evitar que estos se deterioren fácilmente por un uso inadecuado.

Carpetas

- Las carpetas de archivo deben ser de material durable de tal manera que no permita un rápido deterioro.
- Este tipo de carpeta debe ser apta para su ubicación en el archivador y con el correspondiente membrete de identificación.
- Debe tener las correspondientes seguridades internas para sujetar los documentos.
- Las carpetas que están deterioradas se las pueden utilizar para reciclar o darle otro uso en la oficina.

Optimización de la Correspondencia

Generalmente en Instituciones grandes que tienen varias dependencias, la correspondencia la distribuye un mensajero, quien está encargado de entregar documentos muy importantes en ciertos lugares.

La secretaria debe cerciorarse que el mensajero haya dejado la correspondencia en el lugar destinado, procurando obtener la constancia de recibido.

En el caso de Instituciones pequeñas, la secretaria es quien se encarga de repartir la correspondencia, debe tener sumo cuidado en distribuirla para evitar pérdidas graves.

Es de suma importancia manejar la correspondencia con rapidez y eficiencia, a fin de incrementar la productividad con el ahorro de tiempo y esfuerzo.

Optimización de la Documentación

- Localizar los documentos organizados en una carpeta para luego ser archivados en el lugar correcto.
- Cuidar de la documentación que no se deteriore, se pierda o se amarillete por el paso del tiempo. Desechar aquella documentación innecesaria, que en muchos casos se guarda sin tener uso y aumentando demasiado papel en la oficina, provocando incomodidad y estorbo.
- Evitar la mala utilización de documentos confidenciales que han llegado a la oficina, porque esto provocaría problemas en la institución y además inconvenientes con su jefe.

- Nuevo golpe al reciclaje en las oficinas. Pero un golpe positivo y que podrá ahorrar a éstas una buena cantidad de dinero al año.
- Las empresas se ven obligadas a mantener estos documentos en buen estado de conservación por largos periodos de tiempo incurriendo en gastos bastante significativos en equipos y mantenimiento dependiendo de su tamaño y volumen de negocio.

Optimización del Recurso Papel

Control del número de copias e impresiones

Una vez nombrada la persona responsable del control del papel en la oficina será muy fácil controlar e informar mensualmente sobre las fotocopias que se realizan. Al ser este uno de los principales focos de consumo de papel, nos dará idea de los progresos que estamos realizando.

Fotocopiara doble cara

Una de las formas más efectivas de reducir el consumo de papel en una oficina es utilizar las dos caras de cada hoja, en lugar de solo una cara, al usar las dos caras se ahorra papel, gastos de copias, de envíos y de almacenamiento, al utilizar las dos caras los documentos ocupan y pesan menos y son más cómodos de grapar y de transportar. En algunas ocasiones es necesario fotocopiar o imprimir a una sola cara, pero la mayoría de las veces no es así. Se estima que simplemente fotocopiando e imprimiendo doble cara, se puede conseguir la reducción del 20% del consumo del papel de una oficina.

Muchas fotocopiadoras e impresoras pueden configurarse de forma que por defecto hagan copias a doble cara. Es muy importante informar a todos los usuarios de que estos equipos que se han configurado así, para evitar despilfarrar papel por un uso erróneo de los mismos. También se puede asignar una bandeja de la fotocopiadora al papel usado por una cara. Este papel nos puede servir para copiar borradores, noticias de prensa u otra información que no vaya a salir de la oficina.

No imprimir los e-mails que se reciban, se pueden leer en pantalla y guardar los que sean necesario en el propio ordenador como documento de texto para que ocupen menos espacio o en otro soporte informático.

Libros de Actas

Un Libro de actas es donde se redacta un documento en el que se asientan los acuerdos tomados en una reunión y, en forma resumida, las deliberaciones acontecidas en la misma. Normalmente se escriben directamente en un libro que se llama "Libro de actas". Los requisitos que se exigen para levantar actas están regulados por los estatutos de la Asociación.

Un acta está constituida por:

- Encabezamiento o título, y nombre de la empresa o asociación.
- Lugar, fecha, hora de comienzo y terminación.
- Lista de asistentes.
- Resumen ordenado de los debates realizados.
- Visto bueno y firma del presidente.
- Firma del secretario.

La gestión del tiempo es un aspecto organizacional de tu vida, así, debemos concederle más atención.

Sin embargo, la gestión del tiempo también forma parte de un programa de aprendizaje personal que nos permite administrar nuestras interacciones con las personas que nos rodean y de comprender mejor los cambios en nuestro alrededor

1. Piensa en fijarte un plazo para la realización de tus objetivos:

Utiliza un mecanismo de cálculo de tiempo para cada tarea. Verás que tus recursos van "a abrir" perspectivas para ser más eficaz.

2. Prevé los imprevistos. Se flexible

Cada día tiene sus imprevistos, aunque tengas tu plan de trabajo establecido, acepta que, e vez en cuando tendrás la posibilidad de modificar tu estrategia.

3. Acepta que el ser humano no es perfecto.

Somos todos especialistas en algo; hacemos algunas cosas mejor que otras y viceversa. La perfección no es una condición humana.

4. Especialízate

Concéntrate en algo que hagas bien.

Cada individuo tiene sus propios ritmos. Descubrirlos es una técnica para ganar tiempo.

5. Clasifique lo importante y lo urgente

Estas tareas son las que tienen que ser realizadas inmediatamente, bajo pena de consecuencias lastimosas. El pago de las facturas por ejemplo. Lo que usted clasifica en una "bandeja, clasificado como importante, dedícale una atención particular.

En cambio la bandeja URGENTE necesita acciones a efectuar sin tardar. Tienes que darles la prioridad más alta.

6. Enfoca tus acciones en el momento presente.

Desarrolla costumbres que te ayudarán a poner el énfasis en lo que estás haciendo ahora mismo.

No te deje distraer por pensamientos sobre lo que tienes que hacer luego. Tiene que estar entero " cuerpo y espíritu " para concentrarte en lo que haces.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes, hay quienes también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros.

FASE CUARTA: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Asociación de Avicultores Cotaló

COMPONENTE: Area Administrativa - Financiera

PERÍODO: Auditoría de Gestión Período 2011-2012

OBJETIVO: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Tabla 35

N^a	PROCEDIMIENTO
1	Informe Final de Auditoría de Gestión

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Ingeniero

Juan Pablo Sánchez

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

Presente.-

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión para optimizar los recursos de la Asociación de Avicultores Cotaló, provincia de Tungurahua 2011-2012. El desarrollo de nuestro trabajo tiene como propósito identificar áreas críticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar.

Nuestra Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la institución. Nuestra responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados para optimizar los recursos humano, financieros y materiales se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría y a la normativa que la regula.

Se analizó como componentes los recursos humanos, financieros y materiales, considerando las respectivas áreas; mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Realizar la Auditoría de Gestión para optimizar los recursos de la Asociación de Avicultores Cotaló provincia de Tungurahua 2011-2012 que permitan determinar el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desempeñadas por el personal, el manejo y control de los recursos de forma económica, eficiente, eficaz y ética.

OBJETIVO

- √ Realizar un diagnóstico de la Asociación de avicultores Cotaló mediante un análisis FODA.
- √ Evaluar el sistema de control interno, que posee la Asociación de avicultores Cotaló.
- √ Determinar y analizar los principales procesos correspondientes a optimizar los recursos.
- √ Aplicar indicadores de gestión al talento humano para determinar el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia y ética.
- √ Emitir conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión para optimizar los recursos de la Asociación de avicultores Cotaló provincia de Tungurahua 2011-2012

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada al Talento humano, financiero y material de la asociación de avicultores Cotaló para determinar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia en los procesos correspondientes a la administración de los recursos.

COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados son:

- _ Recurso Humano
- _ Recurso Financiero
- _ Recursos Materiales

INDICADORES UTILIZADOS

Durante la ejecución de la auditoria se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Eficacia

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La asociación de avicultores Cotaló es una institución del sector privado, es una asociación gremial representativa del sector avícola de la zona, para concretar sus fines, tiene que ejecutar sus actividades y funciones sobre la base legal de la constitución de la república, leyes, estatutos y reglamentos.

Tiene personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la constitución y las leyes de la república. Se crea en el año 2005 con el propósito de asociarse para la defensa de los avicultores, como medio de solución a las necesidades y requerimientos de los pueblos más alejados del Poder Central. Su historia ha sido dilatada desde el inicio de su gestión, por carencia de un cuerpo legal que norme sus responsabilidades, derechos y obligaciones.

BASE LEGAL

- _ Ley de Régimen Interno Instituciones sin fines de lucro
- _ Ministerio de Relaciones Laborales Registro Oficial
- _ Estatuto de la Asociación de Avicultores Cotaló
- _ Reglamento Interno

Gráfico 30AUTORIDADES INSTITUCIONALES DE LA ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO

NOMBRE	DIGNIDAD
ASAMBLEA GENERAL	MAXIMA AUTORIDAD
DIRECTORIO	AUTORIDAD
ING. JUAN PABLO SANCHEZ	PRESIDENTE
SR DAVID ROSERO	COORDINADOR

1. INEXISTENCIA DE UN PLAN DEL RECURSO TALENTO HUMANO

El recurso humano no mantiene definido la planificación del talento humano sin que se pueda determinar número de puestos que se requieren los procesos de la institución, señalan que las unidades de administración del Recurso Humano obligatoriamente tendrán su propia planificación anual, la que será sometida a su respectivo jerárquico inmediato.

RECOMENDACIÓN

A los Directivos

- Elaborar un manual de clasificación de personal, que contenga principalmente la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto) y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa según su nivel jerárquico.
- Además deberá incluir la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, descripción y valoración específica de los puestos, en relación a las funciones y desempeño y remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

2. NO EXISTE UN PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL

La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional de la Asociación no efectúa los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante requerimiento, señala que el ingreso de personal al servicio privado se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

La no aplicación de concurso para la incorporación de personal, no permite identificar al personal más idóneo y capaz para desempeñar un cargo y esto se evidencia cuando en el transcurso o desempeño de actividades existen dificultad para tomar decisiones o realizar ciertos procesos.

RECOMENDACIÓN

A los Directivos

Aplicar procesos técnicos para seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto a través de concursos, en la aplicación de los procesos de:

- a) Reclutamiento y convocatoria.- Se procederá a la difusión del concurso que permita la participación de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases establecidas en la convocatoria.

b) Evaluación y selección.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar al aspirante que posea los mejores niveles de competencias, considerando lo siguiente:

Mérito.- Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos para el puesto.

Oposición: Se mide objetivamente los niveles de competencias de los aspirantes, a través de la aplicación de pruebas y entrevistas:

- Test Psicotécnicos

- Pruebas de conocimiento técnico, práctico y/o de competencias

- Entrevista Técnica

c) Inducción.- Se implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción del ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará.

Riobamba, 15 de julio del 2013

Atentamente,

Mayra Tenorio Zurita

Egresada

CONCLUSIONES

- 1.** Que el Universo de Investigación se conformó por el conjunto de personas involucradas en la problemática en interrelación de los sectores: Asamblea de Socios, directivos –gerenciales, clientes externos o usuarios, y clientes internos o personal laboral dependiente y de servicios.
- 2.** Que los tres sectores de Recursos fueron sometidos a dar respuesta en las consultas del: Recurso humano, recursos financiero y Recursos materiales sobre la existencia del problema de la deficiencia observada, cada uno dio las respuestas que se encuentra en cada tabla de datos, con las que se obtuvo la tabla de datos considerada como el promedio. De similar manera se obtuvo la tabla de la tendencia sobre las consultas relacionadas y que respaldan la propuesta de la autora. En general se concluye que el procedimiento es coherente en la determinación de tendencias.
- 3.** Qué la Hipótesis en su formulación antes de realizar la investigación, por observación empírica se basa en los deficientes mecanismos de: Planificación y Control que utilizan las Auditorías Tradicionales, en la variable dependiente de la Optimización de los Recursos de Asociación de Avicultores Cotaló. Se puede concluir que esto fue adecuado, porque los resultados tendenciales lo confirmaron en las respuestas de los involucrados, y por lo tanto verificaron la Hipótesis Particular sobre la existencia del problema.
- 4.** Qué las consultas, midieron a través de las respuestas el grado de aceptación y conformidad de los involucrados respecto a la Optimización de los Recursos que es la aportación de la Propuesta de la autora para mejorar la utilización de los recursos y los Servicios.
- 5.** Que con el desarrollo de los capítulos 2,3 y 4 anteriormente, se han cumplido los objetivos de la investigación formulados en el plan del proyecto aprobado por la Universidad
- 6.** Que al verificarse la Hipótesis con la indicación de la tendencia de insuficiente del capítulo 3, se constata la existencia del problema formulado en el capítulo 1.
- 7.** Qué las tendencias de los datos estadísticos de la encuesta aplicada a los involucrados, demuestra que las manifestaciones de la insuficiencia evidenciada en la

Optimización de los recursos de la Asociación de Avicultores Cotaló, se origina debido a la ausencia Sistema de Gestión porque delimita al personal a realizar informes individualizados por áreas o departamentos, los que por lo general son archivados y no son considerados en la toma de decisiones por el nivel directivo o jerárquico. En tal caso, se ha observado que el personal cumple con su tarea y responsabilidad, pero al no existir un sistema mismo no permite mayor eficiencia, eficacia y economía.

9. El Marco Teórico desarrollado en el capítulo 2, además de explicar la relación de incidencia entre la variable independiente sobre la variable dependiente, tomadas como base en la formulación de las hipótesis, es considerado el fundamento en el diseño de los componentes de la propuesta de la autora. De tal manera que la teoría es utilizada para viabilizar la aplicación práctica de la Auditoría de Gestión.

La conclusión general es que las manifestaciones de deficiencia observadas en la

Asociación de Avicultores Cotaló, se producen por ausencia del sistema de gestión la información que revela la información de ejecución y control. Porque según las indagaciones y las entrevistas con la Auditora, se incluyen diversas observaciones en ciertas deficiencia o fallas, pero que no tienen respuesta por la autoridad correspondiente. Además, la Auditoría de Gestión, muestra las debilidades, porque sus descripciones en los reportes informativos son muy importantes.

RECOMENDACIONES

- 1.** Según la correcta determinación del Universo de investigación, se recomienda a los lectores de la tesis considerar la validez de las formulaciones de las hipótesis y en el diseño de los componentes de la propuesta al conjunto de sectores involucrados en la problemática de la Asociación de Avicultores Cotaló y, que la realización de un plan operativo anual determina el trabajo, establecer y determinar la consecución de los objetivos, la segregación de funciones y el regirse por los manuales de funciones, de responsabilidades.
- 2.** Los interesados de la tesis consideren valido el conjunto de consultas sometidas a los involucrados como los elementos componentes del problema de Optimizar los Recursos de la Asociación Cotaló.
- 3.** Al ser constatada la existencia del problema según las encuestas los involucrados, se recomienda seguir con el diseño de la propuesta de la autora.
- 4.** La verificación de la hipótesis, ratificó la existencia de problema formulado, y por lo tanto se recomienda el diseño de los componentes de la propuesta para su implementación en la Asociación de Avicultores Cotaló lo que podría aportar al mejoramiento en la Administración de la Asociación.
- 5.** Que los lectores interesados consideren los componentes de la propuesta en el enfoque de proyecto o plan factible, los que se verifican por sí mismo, debido a que se refieren al funcionamiento de la Auditoría de Gestión, que son conocimientos científicos demostrados por los autores referidos en el marco teórico.
- 6.** Al constatar la existencia del problema que dio origen a la investigación, se recomienda aplicar un Sistema de Auditoría de Gestión en la Asociación de Avicultores Cotaló lo que podría permitir un mejoramiento en los procesos de control, utilización de los recursos presupuestarios y en la atención al cliente usuario.
- 7.** Debido a las conclusiones de insuficiencia en la estructura del nivel directivo o jerárquico y de los deficientes mecanismos y ausencia de Sistemas, se recomienda la implementación según la Auditoría de Gestión, para dinamizar y mejorar todo el Sistema de Administración de la Asociación de Avicultores Cotaló a partir de las decisiones del nivel directivo o jerárquico.

8. Que debido a la importancia del Marco Teórico desarrollado en el capítulo 2, es recomendable que sea considerado el fundamento en el diseño de los componentes de la propuesta, para asegurar el carácter científico del campo de acción de la Auditoría de Gestión.

En síntesis, la recomendación general es que el nivel directivo o jerárquico, implemente el Sistema de Gestión sugerida por la Auditoría de Gestión, porque podrá contar con esta herramienta que aportará con información relevante basada en los indicadores de cada plan con las que se podrán tomar las decisiones adecuadas e implementadas a través de los Directivos, los responsables y niveles operativos o de supervisión del trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión, es un instrumento que puede aportar mecanismos, procedimientos y herramientas para optimizar los recursos humanos, económicos y materiales, mejorar el nivel de la eficacia, eficiencia y economía de la Asociación de Avicultores Cotaló.

La investigación está enfocada a crear un modelo de gestión, debido a que no existe un cuerpo legal debidamente estructurado, una planificación que norme la utilización de los recursos, con esto surge la imperiosa necesidad de implantar un sistema que parametrize al personal, siendo el talento humano la herramienta dinámica que genera la productividad y desempeño de las actividades diarias de la asociación; el recurso material son todos los bienes que dispone la asociación para realizar el trabajo y ofrecer el servicio destinado; el recurso económico-financiero que es el correcto manejo de los recursos monetarios, inversiones, lo correspondiente al proceso contable sobre todas las operaciones.

La asociación de avicultores Cotaló agrupa a socios que tienen fines gremiales comunes y cuya actividad es la comercialización de huevos, pues Cotaló es una zona eminentemente avícola, mejorando los procesos obtendremos resultados que generaran utilidades cuando se optimice los recursos que es la finalidad de nuestro trabajo, capacitar a los socios la realidad de su empresa la relación con sus clientes internos y externos, además se socializara la reingeniería de la estructura misma de la asociación referente al personal, se podrá también observar el impacto aun en sus negocios personales un crecimiento administrativo.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The management audit is an instrument that can provide mechanisms, procedures and tools to optimize human, financial and material resources, in order to improve the level of efficiency, effectiveness and economy of the Association of poultry farmers from Cotaló.

The research is focused on creating a management model, because there is not a duly structured legislation, a planning that regulates the use of resources, which brings the urgent necessity of implementing a system which assesses the personnel since the human resource is the dynamic tool that generates productivity and labour performance of daily activities of the association; the material resources are set by all the available assets of the association to perform its work and provide the intended service; the economic and financial resource, which corresponds to the proper management of monetary fund, investment, as well as the matters corresponding to the accounting process on all the operations.

The association of poultry farmers Cotaló gathers guild members, who have common goals and whose activity is the marketing of eggs since Cotaló is an eminently poultry area. When improving processes; the results generating profits will be achieved once the resources are optimized, which is the main purpose of this study as well as training the members on the real situation of their enterprise, its relationship with its internal and external customers, also it will be socialized the reengineering of the structure of the association regarding to the personnel, in might also be noticed the impact even in their personal businesses and administrative growth.

BIBLIOGRAFÍA

- MANTILLA B, Samuel Alberto. Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. ECOE Ediciones.
- LOERO ARISMENDI, Rodolfo. EL AUDITOR. Perfil del Auditor. (www.monografias.com).
- GÓMEZ LÓPEZ, Roberto. GENERALIDADES EN LA AUDITORÍA. Reseña Histórica. (www.eumed.net).
- DE LA PEÑA G., Alberto. Auditoría Un enfoque práctico. PARANINFO. España, 2009. Pág. 5.
- COOK, John, y WINKLE, Gary. Auditoría, Editorial McGRAW-HILL, tercera edic. México, 2000. Pág. 5.
- BID 11: Pág. 6
- MADARIAGA GOROCICA, Juan. Manual Práctico de Auditoría. Ediciones Deusto. España, 2004
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001). Manual de Auditoría Financiera. Pág. 337. (www.contraloria.gob.ec).
- BUENAS TAREAS. Examen Especial de Auditoría. (www.buenastareas.com).
- Contraloría General de la Republica, (2012) Camilo Carrillo 114 Jesús María.
- BLANCO LUNA, Yanel. Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. ECOE Ediciones Ltda. Primera edición. Bogotá, 2003. Pág. 233.
- IBIDEM 15
- MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Editorial Luz de América. Segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6.
- 22IBID 15: Pág. 16
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II. ECOE Ediciones segunda edición. Colombia, 2006. Págs. 160-161.

BOLETIN JURIDICO N°6 CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO.
Ecuador.2002

26IBID 15: Págs. 26-27; Pág. 45; Pág. 61; Pág. 68; Pág. 72; Págs.73-74; Pág. 80; Págs.
233-234.

29FERNÁNDEZ, Eduardo. Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de
Auditoría. Hallazgos de Auditoría. Chile

(www.soeduc.cl)

AGUIRRE, Juan. Auditoría y Control Interno. Edición MMVI. Editorial Cultural S.A.
Madrid España, 2005.

Ramio, Carles. (1994), "La Auditoría Interna en la Administración Pública. El Caso de
las Auditorías Administrativas de la Generalitat de Cataluña", en Auditoría Interna,
núm. 37, Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, pp. 21-24

Ramio, Carles. (1994), "La Auditoría Interna en la Administración Pública. El Caso de
las Auditorías Administrativas de la Generalitat de Cataluña", en Auditoría núm. 37,
Madrid, Instituto de Auditores Internos de España, pp. 21-24

www.economiaynegocios.cl

El American Institute Public Accountants (1995) Normas de auditoría, SAS, sobre la
evaluación de la estructura de control interno, cuya vigencia es a partir del 1 enero de
1990, el SAS 78.

ANDRADE, Gonzalo (1999). Gerencia Educativa, Primera Edición

MDELC MORÁN GUERRERO - 2011

WHITTINGTON. O Ray & PANY, Kurt. "AUDITORÍA Un Enfoque Integral".

Editorial McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. Santafé de Bogotá,
Colombia 2000.

SECAME, Jorge Diccionario de Contabilidad y Ciencias Afines. Editorial
Difusión Buenos Aires Argentina año 2000.

ORTIZ Anaya, Héctor. Aplicación e interpretación de los Estados Financieros
Editorial d. Vienni Bogotá Colombia año 2002.

LAURENCE, Gitman Administración Financiera Editorial 2 000 Barcelona-
España año 2 000.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO Manual de Auditoria de Gestión
Año 2002.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Registro Oficial No. 595 del
12 de junio del 2002.

Manual de Auditoria de Gestión, Quito, abril 2002.

Manual de Auditoria Gubernamental, Quito julio 2003.

Acuerdo No. 330 Ministerio de Economía y Finanzas, Quito enero 2004.

LAWRENCE L. Vance AUDITORIA. Nueva Editorial Interamericana.

DRUCKER Peter. Gerencia para el futuro Bogotá. Colombia. Editorial. GRAM HILL Año 2001.

HERNÁNDEZ Sampierre Metodología de la Investigación Científica. Editorial GRAM HILL Año 2001.

FONSECA Borja René Auditoria Interna un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control Editorial Corporación ÁBACO CIA. Quito Ecuador 2003.

HOLMES, Artur W Principios y Procedimientos de Auditoria Editorial Hispanoamérica México 2004.

HOWAR, Leslie. R. Auditoria Ediciones y Distribuciones España 2002.

JIMÉNEZ, Fernando. Auditoria de Gestión Estratégica Editorial Internacional Miami 2007.

ANEXOS

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tabla 32: MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ASOCIACIÓN DE AVICULTORES COTALO				
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene la institución un código de ética?	0	6	La institución no ha definido un código de ética.
2	¿Los empleados cumplen y fomentan un comportamiento basado en valores humanos, ética y moral hacia sus dependientes?	6	0	Existe pero según valores personales.
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	0	6	Nada por escrito
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación del personal a los valores éticos?	0	6	Se deberá implantar estos mecanismos.
5	¿La institución mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas en valores éticos?	0	6	Deberá establecerse esta comunicación.
6	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	0	6	Ninguna sanción por escrito.
7	¿La institución cuenta con un sistema de planificación anual?	0	6	Planificación empírica
8	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?	2	4	El personal desconoce la existencia de ciertas etapas de la planificación
9	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	0	6	No se hace una planificación, son solo proyectos sueltos.
10	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de las coordinaciones?	0	6	No se aplican indicadores de gestión
11	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	6	0	Se encuentra todo dentro del marco legal
12	¿Los empleados conocen si al talento humano aplica la selección del puesto?	2	4	Según las decisiones del Directorio.

13	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	0	6	Empírico por resultado, nada sustentado.
14	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?	0	6	No existen
15	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para los empleados?	0	6	No existen políticas de ascensos.
16	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los coordinadores y jefes?	0	6	No existe segregación de funciones
17	¿La Asociación cuenta con un organigrama estructural y funcional?	2	4	Existe un orgánico – estructural sin respaldos
18	¿La estructura organizativa de la Asociación es apropiada y se encuentra claramente detallada?	0	6	No existe
19	¿La estructura organizativa es consistente con el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales?	0	6	
20	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	0	6	
21	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	0	6	
22	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno?	0	6	
23	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	6	0	Las funciones permanentes.
24	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	6	0	Con más tareas asignadas
25	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	3	3	
26	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1	5	
27	¿Se reconoce como elemento esencial las competencias profesionales de los empleados?	0	6	
28	¿El personal tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	6	0	
29	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	0	6	

30	¿Se han establecido políticas institucionales?	6	0	
31	¿Las políticas institucionales se encuentran difundidas en el personal?	0	6	
32	¿Se han implantado controles para la adhesión de las políticas?	0	6	
	TOTAL CONFIANZA AMBIENTE DE CONTROL	46	146	
33	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	0	6	
34	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	0	6	
35	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	6	0	
36	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país para las entidades del sector privado?	6	0	
37	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	6	0	
38	¿Se identifican los riesgos en las diferentes áreas administrativa – financiera?	6	0	
39	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	3	3	
40	¿Identificado un riesgo en las unidades administrativas se involucra a toda los departamentos?	6	0	
41	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	6	0	
42	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	0	6	
43	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la Asociación se llevan a cabo correctamente?	3	3	
44	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la	3	3	

	institución?			
45	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	0	6	
	TOTAL CONFIANZA EVALUACIÓN DE RIESGOS	45	33	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
46	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la institución?	0	6	
47	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	6	0	
48	¿La información generada por los empleados de los diferentes departamentos es procesada y comunicada oportunamente?	2	4	
49	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	6	0	
50	¿La información que recibe la Asociación por parte de la máxima autoridad es comunicada a todo el personal con claridad y efectividad?	6	0	
51	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la Asociación?	3	3	
52	¿La administración mantiene actualizado al Presidente del desempeño en la Asociación?	6	0	
53	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	0	6	
	TOTAL CONFIANZA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	29	19	
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
54	¿Existe comunicación abierta con los socios?	6	0	
55	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	2	4	
56	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	0	6	
57	¿Se analizan los informes del personal?	3	3	
58	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y	6	0	

	a los responsables de la función o actividad implicada?			
59	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	6	0	
60	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	0	6	
	TOTAL CONFIANZA SUPERVISIÓN Y MONITOREO	23	19	
	TOTAL	143	217	



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
CENTRO DE APOYO AMBATO
ENCUESTA DE TESIS A DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES

FECHA:

NOMBRE:

LEA LA PREGUNTA Y CONTESTE POR FAVOR, CON SINCERIDAD DE SU APOORTE DEPENDE NUESTRO TRABAJO.

1. ¿La Asociación cuenta con un Sistema de Gestión?

SI () NO ()

2. ¿La Asociación elabora un Plan Operativo Anual?

SI () NO ()

3. ¿Al personal de la Asociación le han asignado funciones por escrito?

SI () NO ()

4. ¿Conoce si la Asociación tiene manuales de instrucción?

SI () NO ()

5. ¿Existe una adecuada de revisión y supervisión de las operaciones efectuadas?

SI () NO ()

6. ¿Se ha establecido el direccionamiento estratégico?

SI () NO ()



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
CENTRO DE APOYO AMBATO
ENCUESTA DE TESIS A EMPLEADOS CONTRATADOS Y OCASIONALES

FECHA:

NOMBRE:

LEA LA PREGUNTA Y CONTESTE POR FAVOR, CON SINCERIDAD DE SU APOORTE DEPENDE NUESTRO TRABAJO.

1. ¿La Asociación cuenta con un Sistema de Gestión?

SI () NO ()

2. ¿La Asociación elabora un Plan Operativo Anual?

SI () NO ()

3. ¿Al personal de la Asociación le han asignado funciones por escrito?

SI () NO ()

4. ¿Se ha establecido el direccionamiento estratégico?

SI () NO ()

5. ¿Conoce si la Asociación tiene manuales de instrucción?

SI () NO ()



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
CENTRO DE APOYO AMBATO
ENCUESTA DE TESIS A SOCIOS

FECHA:

NOMBRE:

LEA LA PREGUNTA Y CONTESTE POR FAVOR, CON SINCERIDAD DE SU APOORTE DEPENDE NUESTRO TRABAJO.

1. ¿La Asociación cuenta con un Sistema de Gestión?

SI () NO ()

2. ¿Con qué frecuencia conoce usted los informes del trabajo?

SI () NO ()

3. ¿Cree usted que los empleados de la Asociación se encuentran capacitados?

SI () NO ()

4. ¿Cree usted que debe existir un mejor control sobre los recursos de la Asociación?

SI () NO ()



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
CENTRO DE APOYO AMBATO
ENCUESTA DE TESIS A CLIENTES

FECHA:

NOMBRE:

LEA LA PREGUNTA Y CONTESTE POR FAVOR, CON SINCERIDAD DE SU APOORTE DEPENDE NUESTRO TRABAJO.

1. ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa que usted representa los servicios de la Asociación?

SI () NO ()

2. ¿Cuál es su satisfacción acerca de los beneficios que la Asociación ofrece?

SI () NO ()

3. ¿El personal que le atendió es profesionalmente calificado para ejercer dicho cargo?

SI () NO ()

4. ¿Conoce usted los servicios y beneficios que presta la Asociación?

SI () NO ()

Estatuto de la Asociación de Avicultores Cotaló

CAPITULO PRIMERO

DE LA CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y FINES

- Art. 1.-** En el ejercicio del derecho de Asociación que garantiza la Constitución Política del Estado, demás leyes y reglamentos vigentes, constitúyase con personería jurídica **ASOCIACION DE AVICULTORES COTALO**, que se regirá por el presente Estatuto y Reglamento que para el efecto se elaborarán, con sujeción al título del libro I del código civil vigente.
- Art. 2.-** El domicilio de la Asociación de Avicultores Cotaló, será en la jurisdicción de la parroquia Cotaló, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, pudiendo establecer sucursales dentro y fuera del país.
- Art. 3.- Son fines de la Asociación:**
- a) Impulsar la crianza, producción y comercialización de aves y/o huevos, y actividades afinas. Balanceados, cubetas.
 - b) Promover actividades productivas y de desarrollo socioeconómico, entre sus asociados mediante la utilización de tecnología apropiada, para que sirvan directa e indirectamente al desarrollo integral de la comunidad.
 - c) Fortalecer los vínculos de solidaridad entre sus asociados, a fin de lograr su progreso y superación en los ámbitos personal y comunitario.
 - d) Proveer de un servicio de abastecimiento de insumos relacionados con la avicultura.
 - e) Establecer relaciones cordiales con todas las organizaciones afines del país.
 - f) Procurar una difusión técnica de la actividad, organizando cursos de capacitación y demás actos tendientes a elevar el nivel de conocimientos en el área de crianza, producción y comercialización de aves y/o huevos y de las actividades que se adopten.
 - g) Establecer comisiones permanentes de: cultura, beneficencia, ayuda mutua para beneficio de sus asociados.
 - h) Obtener crédito para el fomento de la crianza, producción y comercialización de aves y/o huevos y afinas.
 - i) Ejercer las demás atribuciones que las leyes estatutos y reglamentos determinen.

CAPITULO SEGUNDO

DE LOS SOCIOS

Art. 4.- Son socios de la Asociación de Avicultores de Cotaló, las personas naturales y jurídicas que suscriban el acta de constitución y los que posteriormente fueren admitidos por la asamblea general.

Art. 5.- Requisitos para la Admisión de socios:

- a) Ser mayor de edad.
- b) Estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía
- c) Gozar de buena aceptación y crédito.
- d) Tener una ocupación compatible con la actividad fundamental de la Asociación.
- e) No haber sido expulsado de otras cooperativas, asociaciones y/o instituciones afines a la nuestra.
- f) Haber sido aceptado como socio por la Asamblea.
- g) Cancelar los derechos de inscripción que la Asamblea haya acordado, y
- h) Los demás que establezca el Estatuto o Reglamento.

Art. 6.- Son Derechos de los socios.

- a) Elegir y ser elegidos para los cargos del directorio, el consejo fiscalizador y las comisiones especiales, derecho que les asiste si se encuentran al día en el pago de sus cuotas ordinarias y extraordinarias.
- b) Gozar del servicio de asistencia social por fallecimiento o calamidad doméstica cuyo beneficio será establecido por la institución a favor de sus asociados.
- c) Formular cualquier petición y/o reclamo sobre derechos que les asistan ante el directorio y/o asamblea.
- d) Solicitar las reformas del estatuto en vigencia siempre que tenga respaldo de 2 o más socios.
- e) Obtener información de los organizadores de la Asociación incluso sobre las gestiones económicas.
- f) Presentar al Presidente, Directorio y/o Asamblea sugerencias que se creyere de interés para la asociación.
- g) Denunciar ante los organismos de la institución el incumplimiento de las disposiciones estatutarias y reglamentarias.
- h) Tener voz y voto en las diligencias y deliberaciones.
- i) Intervenir en la Asociación en igual de condiciones y de acuerdo a la reglamentación que se expidiera para tal efecto.
- j) Derecho a la defensa antes de ser sancionado por alguna falta, y
- k) Los demás que determinen el presente estatuto y su reglamento.

Art. 7.- Son Obligaciones de los Socios.

- a) Asistir puntualmente a las asambleas de la Asociación convocadas por el directorio.
- b) Prestar colaboración en defensa de los intereses de los asociados.
- c) Aceptar y cumplir las sanciones que se le impusieren de acuerdo al debido proceso.
- d) Aceptar disciplinariamente el pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias que la Asamblea resolviera.
- e) Aceptar los cargos y comisiones que se encomienden a través de la Asamblea y/o Directorio, siempre y cuando se relacionen con asuntos que tengan que ver con la Asociación, las mismas que las cumplirá a cabalidad y con diligencia.
- f) Guardar el respeto y consideración que se merecen los dirigentes de la Asociación, así como todos y cada uno de los socios.
- g) Queda totalmente prohibido asistir a las sesiones ya sea de la Asamblea General, del Directorio, de las comisiones y otras de la Asociación en estado étlico o de perturbación, y
- h) Las demás que determinen el presente estatuto y su reglamento.

Art. 8.- La Calidad de socio se pierde:

- a) Por retiro voluntario, formalmente aceptado por la Asamblea, y
- b) Por Expulsión.

Art. 9.- De las Faltas y Sanciones:

Las faltas que establece la Asociación serán de dos clases: Leves y Graves.

a) Son Faltas Leves:

- 1) No concurrir cumplidamente a las asambleas generales.
- 2) Ser reincidente en el incumplimiento de las comisiones encomendadas, y
- 3) No cumplir oportunamente con los pagos de las cuotas ordinarias y extraordinarias aprobadas por la asamblea general.

b) Son Faltas Graves.

- 1) Presentarse a las sesiones de la asamblea general o del directorio en estado étlico.
- 2) Constituirse en difamador de sus compañeros.
- 3) Agredir de palabra u obra a uno o más dirigentes de la Asociación o a cualquier miembro de la misma.
- 4) Traicionar los postulados de la Asociación.
- 5) No cumplir con las resoluciones emanadas por la asamblea general, y
- 6) Los demás que determinen el presente estatuto y su reglamento.

Art. 10.- La Asociación establece las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal y multa.
- b) Amonestación por escrito y multa.
- c) Remoción del cargo que ocupa y multa.
- d) Suspensión temporal y multa, y
- e) Expulsión de la asociación.

Art. 11.- El socio puede retirarse voluntariamente en cualquier tiempo, para lo cual deberá presentar una solicitud por escrito a la Asamblea de la Asociación.

Art. 12.- La fecha en que el socio presenta la solicitud de retiro voluntario ante la asamblea, es la que regirá para los fines legales correspondientes, aun cuando dicha solicitud haya sido aceptada en una fecha posterior o no haya comunicado resolución alguna al interesado en un plazo de quince días contados de la fecha de presentación de la solicitud. En este caso se le tomará como aceptación tácita.

Art. 13.- La solicitud de retiro voluntario deberá presentarse por duplicado, el directorio devolverá la copia al interesado con la fe de presentación suscrita por el secretario del directorio y el original se archivará.

Art.- 14.- El directorio y la asamblea general podrán resolver la expulsión de un socio, previa la comprobación suficiente y por escrito de los cargos en su contra en los siguientes casos:

- a) Por realizar actividad política, partidista o religiosa en el seno de la asociación.
- b) Por mala conducta notoria, malversación de fondos, delitos contra la propiedad, el honor de las personas, con sentencia ejecutoriada.
- c) Por agresión de palabra u obra a los dirigentes de la asociación.
- d) Por ejecución de procedimientos desleales o actitudes disociadoras que perjudiquen a la asociación.
- e) Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la asociación o de sus miembros.
- f) Por valerse de la asociación para hacer servicio a terceros.
- g) Por utilizar a la asociación, contrariando sus principios y fines para explotar o engañar a terceros.
- h) Por no concurrir a tres o más sesiones consecutivas sean estas ordinarias o extraordinarias, y
- i) Los demás que determinen el presente estatuto y su reglamento.

Art. 15.- El directorio de la Asamblea general, antes de la expulsión de un socio le notificará para que presente las pruebas de descargo a su favor.

CAPITULO TERCERO

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA.

Art. 16.- Son organismos y mecanismos de administración de la asociación, los siguientes:

- a. La Asamblea General.
- b. El Directorio, y
- c. El Consejo Fiscalizador.

SECCION PRIMERA

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 17.- La Asamblea general es la máxima autoridad de la Asociación, tanto como para sus demás organismos directivos, cuanto para los socios de la institución siempre que las mismas no implique violación de la ley o de los estatutos.

Art. 18.- Las Asambleas Generales podrán ser de dos clases: Ordinarias y Extraordinarias. Las primeras se realizarán una vez al mes y las extraordinarias en cualquier tiempo.

Art. 19.- Las convocatorias para todas las asambleas serán suscritas por el presidente y el secretario de la asociación.

Art. 20.- Todas las asambleas extraordinarias podrán hacerse por iniciativas del presidente o de las dos terceras partes de los socios, mediante una solicitud escrita, acreditada con sus firmas autógrafas.

Art. 21.- Las convocatorias para la asamblea general deberán hacerse, por lo menos con ocho días de anticipación, a través de cualquier medio de comunicación. En dicha convocatoria se señalará lugar, día y hora para la asamblea y se hará constar el orden del día a tratarse en la misma.

Art. 22.- El Quórum de las asambleas generales, se conformarán con la mitad más uno de los socios de la entidad y se realizará por lo menos cada 3 meses.

Art. 23.- Son Deberes y Obligaciones de la Asamblea General:

- a) Aprobar y reformar los presentes estatutos y su reglamento interno.
- b) Aprobar el plan de trabajo trimestral de la asociación, presentado por el directorio.
- c) Elegir y remover con causa justa a los miembros del directorio que establece el estatuto, por las causas que contempla el mismo.
- d) Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias.
- e) Interpretar este estatuto en caso de duda y más asuntos que emane del mismo o que acordare el directorio.
- f) Conocer los balances anuales e informes relativos de la asociación y aprobarlos o rechazarlos.

- g) Sancionar directa o en apelación de los socios, incluso con la expulsión, y
- h) Cumplir con las demás obligaciones y derechos contemplados en la ley, del presente estatuto y su reglamento interno.

SECCION SEGUNDA

DEL DIRECTORIO

Art. 24.- El directorio estará integrado por los siguientes miembros:

- a) Presidente.
- b) Vicepresidente.
- c) Coordinador General.
- d) Secretario.
- e) Tesorero.
- f) Tres vocales principales y tres suplentes, y
- g) El Síndico.

El directorio durará dos años en sus funciones pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Art. 25.- Las sesiones del directorio serán cada treinta días las ordinarias y las extraordinarias cuando el presidente o el coordinador general considere conveniente.

Art. 26.- Habrá quórum del directorio con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros.

Art. 27.- Son deberes y obligaciones del directorio.

- a) Llevar a la práctica los propósitos que inspiraron la creación de la asociación.
- b) Orientar y vigilar las obras y gestiones sociales, culturales o de otra índole en que tuviere interés la asociación.
- c) Autorizar todo egreso que exceda del límite señalado para el tesorero por parte de la asamblea general y hasta el límite que también sea por dicha asamblea, asumiendo la responsabilidad por tal inversión.
- d) Disponer de la fiscalización de los fondos de la asociación previa notificación al tesorero por lo menos con ocho días de anticipación.
- e) Aplicar las sanciones que este estatuto establece y suspender a los socios cuyas faltas merezcan expulsión hasta la resolución de la asamblea general en forma definitiva.
- f) Nombrar comisiones y vigilar la buena marcha de las mismas.
- g) Presentar el proyecto de reglamento interno de la asociación y ponerlo en consideración de la asamblea general.
- h) Conocer en primera instancia los informes económicos y de contabilidad presentados por el tesorero de la asociación cada tres meses.
- i) Dictar las medidas administrativas para la mejor marcha de la asociación.
- j) Cumplir con todas las demás obligaciones y ejercer todos los derechos consignados legalmente.

Art. 28.- Para ser miembro del directorio de la asociación se requiere ser miembro activo de la misma y no estar procesado por faltas que merezcan sanción de expulsión. Los miembros del directorio, pueden ser removidos cuando hubieren sido sancionados con expulsión o ineptitud manifiesta en el desempeño de sus funciones.

DEL PRESIDENTE

Art. 29.- Son deberes y Atribuciones del Presidente:

- m) Cumplir y hacer cumplir las normas estatutarias, reglamentarias y las disposiciones emanadas de los organismos de dirección de la asociación.
- n) Presidir las sesiones de asamblea general y del directorio.
- o) Convocar las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias de la asamblea general y del directorio.
- p) Representar legal, judicial y extrajudicial a la Asociación.
- q) Dirimir con su voto los empates que surgieren en las votaciones.
- r) Llevar conjuntamente con el tesorero las cuentas bancarias, formar, cancelar y endosar cheques y más documentos bancarios.
- s) Autorizar egresos hasta el límite que le autorice la asamblea de la asociación, asumiendo la responsabilidad de la inversión.
- t) Presidir todas las actividades de la Asociación.
- u) Informar trimestralmente a la asamblea general por escrito y verbalmente al directorio sobre todas las gestiones que se realice en beneficio de la institución.
- v) En cada sesión deberá firmar el libro de actas conjuntamente con el secretario.
- w) Coadyuvar para la obtención de los recursos infraestructurales, técnicos y financieros de la asociación.
- x) Abogar por el establecimientos de vínculos institucionales con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, con las cuales la asociación pueda desarrollar actividades comunes bajo cualquier forma de relación, y
- y) Ejercer las demás atribuciones que le otorga el presente estatuto y su reglamento.

DEL VICEPRESIDENTE

Art. 30.- Son deberes y Atribuciones del Vicepresidente.

- a) Cumplir con las disposiciones impartidas por el presidente.
- b) Presidir la Comisión Fiscalizadora.
- c) Subrogar al presidente en el caso de ausencia temporal o definitiva en todas sus obligaciones.

DEL COORDINADOR GENERAL

Art. 31.- Son deberes y Atribuciones del Coordinador General.

- a) Coordinar todas las acciones que vayan en beneficio de la asociación.
- b) Realizar reuniones sociales dentro de la asociación para que cada socio de convierta en un ente activo y positivo dentro de la institución.
- c) Promocionar y dirigir actividades dentro y fuera de la institución.
- d) Informar a la asamblea general sobre la idoneidad, capacidad y cumplimiento de los empleados y trabajadores de la asociación, y
- e) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer todos los demás derechos contemplados en el estatuto y su reglamento.

DEL TESORERO

Art. 32.- Son deberes y Atribuciones del Tesorero.

- a) Controlar y dirigir la contabilidad de la asociación conforme las regulaciones impartidas por los organismos directivos de la entidad.
- b) Presentar trimestralmente o cuando sea requerido por los organismos directivos un informe de estado de cuentas o balance financiero de la institución.
- c) Efectuar los pagos y más egresos con la correspondiente autorización del directorio.
- d) Responsabilizarse personal y pecuniariamente de todos los bienes de la institución.
- e) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia los inventarios y bienes de la asociación.
- f) Informar a los directivos y a la asamblea general, la nómina de los socios que se encuentran en mora de sus obligaciones económicas.
- g) Depositar en una entidad bancaria de la jurisdicción los fondos de la asociación registrando su firma juntamente con la del presidente.
- h) Recaudar todas las cuotas sociales, y
- i) Cumplir con todas las demás obligaciones estatutarias y reglamentarias.

DEL SECRETARIO

Art. 33.- Son deberes y Atribuciones del Secretario.

- e) Preparar todas las convocatorias y los órdenes del día para las sesiones de la asamblea general y del directorio ordenado por el presidente, coordinador general o por las dos terceras partes de los socios de la asociación.
- f) Llevar los libros de actas de la asamblea general y del directorio firmado conjuntamente con el presidente.
- g) Disponer de la correspondencia al día.
- h) Tener al día el libro de registro de socios de la asociación, y
- i) Desempeñar las demás atribuciones que le asigne la asamblea general o el directorio.

DE LOS VOCALES

Art. 34.- Son deberes y Atribuciones de los Vocales.

Los vocales principales deberán concurrir obligatoriamente a las sesiones del directorio, y los vocales suplentes si lo desearan sin derecho a voto, a menos que actúen remplazando a un vocal principal, además tienen la obligación de cumplir diligentemente las comisiones que le confiere la asamblea general, el presidente y el coordinador general e informar acerca del resultado de sus gestiones, deben cumplir los deberes que legal, estatutaria y reglamentariamente se les encomendare.

A falta del coordinador general, del secretario y/o del tesorero los subrogarán el o los vocales principales en el orden de su nombramiento.

DEL SÍNDICO

Art. 37.- Son deberes y Atribuciones del Síndico:

- a) Cuidar y vigilar en estrecha colaboración con el presidente, que non se cometan arbitrariedades en la asociación.
- b) Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos, reglamento interno y las resoluciones tomadas y aplicadas a los socios en asamblea general y/o en el directorio.
- c) Asesorar e intervenir en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales, relacionados con los intereses de la asociación.
- d) Velar por que la asociación mantenga la armonía y cordialidad solidariamente sus miembros.
- e) Dar sugerencias al directorio para la buena marcha administrativa de la asociación.
- f) Asistir puntualmente y con voz informativa a las sesiones de la asamblea general y del directorio.
- g) Emitir su opinión sobre las consultas que se formulen por parte de la asamblea general y demás organismos administrativos de la asociación, y
- h) Desempeñar y cumplir las comisiones que le encomendare el directorio.

SECCION TERCERA

DEL CONSEJO FISCALIZADOR

Art. 38.- El consejo Fiscalizador estará compuesto por el vicepresidente de la asociación, quien presidirá el consejo, y cuatro socios calificados de entre los cuales se nombrará un secretario.

Art. 39.- Los cuatro de los cinco miembros que conforman el consejo fiscalizador, serán nombrados por la asamblea general, previa una terna que se elaborará primeramente por la designación de la sala entre los socios presentes.

Art. 40.- Son deberes y Atribuciones del Consejo Fiscalizador.

- a) Supervisar todas las inversiones económicas que se haga en la asociación.
- b) Vigilar la buena marcha económica de la asociación.
- c) Velar y exigir al directorio la elaboración de los balances trimestrales de la asociación.
- d) Dar el visto bueno y/o vetar con causa justa los actos y/o contratos en se comprometieran los bienes y/o créditos de la asociación, los mismos que por cualquier motivo no estén de acuerdo a los intereses de la institución y/o pasaren de los montos establecidos en los estatutos.
- e) Verificar que las actuaciones de los órganos directivos de la asociación sea justa
- f) A las disposiciones legales y estatutarias. En caso de violación comprobada a la ley el consejo fiscalizador presentará por escrito ante la asamblea un informe pidiendo la remoción de los miembros de tal organismo.
- g) Llevar al día los libros de las sesiones y acuerdos del consejo fiscalizador firmado por el presidente y secretario, y
- h) Sesionar reglamentariamente por lo menos una vez al mes y/o a cualquier circunstancia en caso de urgencia, la convocatoria lo hará el presidente, tanto para las sesiones ordinarias como para las extraordinarias y con anticipación de por lo menos setenta y dos horas para la ordinarias y doce horas para las extraordinarias.

CAPITULO CUARTO

DEL EJERCICIO ECONÓMICO, BALANCE Y DISTRIBUCION DE UTILIDADES.

Art. 41.- EJERCICIO ECONÓMICO: El ejercicio económico será anual, comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

Art. 42.- Al fin de cada ejercicio y dentro de los dos primeros meses del siguiente el directorio de la asociación someterá a consideración de la asamblea general de socios, el balance general, anual, el estado de pérdidas y ganancias y demás informes necesarios para la asociación.